Министерство образования и науки Российской Федерации

|  |  |
| --- | --- |
| «СОГЛАСОВАНО»  Заместитель Министра образования и науки Российской Федерации  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.М. Огородова  «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017 г. | «УТВЕРЖДАЮ»  Ректор  Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Я.И. Кузьминов  «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017 г. |

**План мероприятий по реализации**

**программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта»)**

**федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования**

**«Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»**

**на 2013-2020 годы (3 этап – 2017 год)**

(*в редакции от 25.04.2017*)

Москва, 2017

Содержание

[1. Показатели результативности вуза и способы их достижения 3](#_Toc474517880)

[1.1. Цель вуза и Показатели результативности 3](#_Toc474517881)

[1.2. Целевая модель вуза 13](#_Toc474517882)

[1.2.1. Миссия вуза 13](#_Toc474517883)

[1.2.2. Референтная группа модельных университетов 13](#_Toc474517884)

[1.2.3. Маркетинговая стратегия 14](#_Toc474517885)

[1.2.4. Информационная инфраструктура вуза 29](#_Toc474517886)

[1.2.5. Кадровый потенциал вуза, включая высшее управленческое звено, ППС и НПР 29](#_Toc474517887)

[1.2.6. Перспективные характеристики материально-технической базы вуза 33](#_Toc474517888)

[1.2.7. Экономическая и финансовая модель 33](#_Toc474517889)

[1.2.8. Дополнительные характеристики целевой модели 36](#_Toc474517890)

[1.3. Стратегические инициативы 43](#_Toc474517891)

[2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») вуза 51](#_Toc474517892)

[2.1. Показатели реализации плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 октября 2012 г. № 2006-р 51](#_Toc474517893)

[2.2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») вуза на 2017–2020 годы 53](#_Toc474517894)

[3. Приложения 67](#_Toc474517895)

[3.1. Приложение № 1. Финансирование Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») вуза на 2017-2020 годы за счет средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров и софинансирования 67](#_Toc474517896)

[3.2. Приложение № 2. Методика расчета дополнительных показателей результативности 71](#_Toc474517897)

[3.3. Приложение № 3. Календарный план по формированию и развитию стратегических академических единиц 76](#_Toc474517898)

# Показатели результативности вуза и способы их достижения

## Цель вуза и Показатели результативности

*Стратегической целью Программы развития* является формирование на базе НИУ ВШЭ научно-образовательного, аналитического, консалтингового и проектного центра в области социально-экономических наук[[1]](#footnote-1), являющегося не только двигателем модернизации системы высшего образования России, но и вносящего значительный практический вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России; по всем направлениям своей деятельности НИУ ВШЭ к 2020 г. должен добиться уровня исследований, образования и проектной работы, признаваемого в глобальном масштабе, а также войти в состав ведущих исследовательских университетов мира в следующих областях:

* социально-экономические науки (экономика, право, менеджмент, социология, политология, образование);
* гуманитарные науки и коммуникации;
* математика и компьютерные науки.

На глобальном рынке образовательных услуг, исследований и разработок НИУ ВШЭ станет:

* центром интеграции России в международные сети социально-экономических, гуманитарных знаний и технологий;
* местом обучения наиболее талантливых выпускников школ России и зарубежных стран по программам, конкурентоспособным по отношению к ведущим мировым университетам;
* международным лидером исследований и разработок в области переходных экономик и обществ.

**Перечень показателей результативности Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») и их прогнозных значений**

| **№** | **Наименование показателя** | **Ед. изм.** | **Значение показателя** | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2013 (план)** | **2013**  **(факт)** | **2014 (план)** | **2014**  **(факт)** | **2015 (план)** | **2015**  **(факт)** | **2016 (план)** | **2016 (факт)** | **2017**  **(план)** | **2018 (план)** | **2019 (план)** | **2020 (план)** |
| **Обязательные показатели результативности** | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. | Позиция в общем рейтинге ARWU – академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities) | место | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 1.2. | Позиция в предметном рейтинге ARWU «Математика» (Mathematics) | место | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 151-200 |
| 1.3. | Позиция в общем рейтинге THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings) | место | - | - | - | - | 351-400 | - | 301-350 | 401-500 | 251-300 | 201-250 | 201-250 | 151-200 |
| 1.4. | Позиция в отраслевом рейтинге THE «Социальные науки» (Social Sciences) | место | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1-50 |
| 1.5. | Позиция в общем рейтинге QS – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings) | место | 501-550 | 501-550 | 451-500 | 501-550 | 401-450 | 501-550 | 301-350 | 411-420 | 201-250 | 151-200 | 101-150 | 51-100 |
| 1.6. | Позиция в отраслевом рейтинге QS «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management) | место | 351-400 | - | 301-350 | 232 | 251-300 | 161 | 151-200 | 161[[2]](#footnote-2) | 151-200 | 101-150 | 51-100 | 51-100 |
| 1.7. | Позиция в предметном рейтинге QS «Математика» (Mathematics) | место | - | - | - | - | - | - | 251-300 | 251-300 | 151-200 | 151-200 | 101-150 | 101-150 |
| 1.8. | Позиция в предметном рейтинге QS «Экономика и эконометрика» (Economics & Econometrics) | место | - | - | - | - | - | 151-200 | 151-200 | 101-150 | 101-150 | 101-150 | 101-150 | 51-100 |
| 1.9. | Позиция в предметном рейтинге QS «Социология» (Sociology) | место | - | - | - | - | - | 151-200 | 151-200 | 101-150 | 101-150 | 101-150 | 101-150 | 51-100 |
| 1.10. | Позиция в предметном рейтинге QS «Бизнес и менеджмент» (Business & Management) | место | - | - | - | - | - | - | - | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 151-200 |
| 1.11. | Позиция в предметном рейтинге QS «Политология и международные отношения» (Politics & International Studies) | место | - | - | - | - | - | - | - | 101-150 | 101-150 | 101-150 | 101-150 | 101-150 |
| 1.12. | Позиция в предметном рейтинге QS «Образование» (Education) | место | - | - | - | - | - | - | - | - | 251-300 | 201-250 | 151-200 | 101-150 |
| 1.13. | Позиция в предметном рейтинге QS «Психология» (Psychology) | место | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 151-200 | 101-150 |
| 1.14. | Позиция в предметном рейтинге QS «Лингвистика» (Linguistics) | место | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 151-200 | 101-150 | 51-100 |
| 1.15. | Позиция в предметном рейтинге QS «Философия» (Philosophy) | место | - | - | - | - | - | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 101-150 |
| 1.16. | Позиция в предметном рейтинге QS «История» (History) | место | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 151-200 |
| 1.17. | Позиция в предметном рейтинге QS «Компьютерные науки и информационные системы» (Computer Science & Information Systems) | место | - | - | - | - | - | - | 451-500 | 401-500 | 401-450 | 401-450 | 301-350 | 251-300 |
| 2. | Количество статей в базах данных Web of Science и Scopus с исключением дублирования на одного научно-педагогического работника |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 | Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника | ед. | - | 0,31 | - | 0,48 | 0,64 | 0,80 | 0,80 | 1,19 | 1,52 | 1,79 | 1,97 | 2,10 |
| 2.2 | Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника | ед. | - | 0,41 | - | 0,68 | 1 | 1,10 | 1,23 | 1,67 | 2,33 | 2,75 | 3,08 | 3,37 |
| 3 | Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 | Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science | ед. | - | 0,31 | - | 0,63 | 0,86 | 1,14 | 1,15 | 3,42 | 4,56 | 5,55 | 6,20 | 6,73 |
| 3.2 | Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Scopus | ед. | - | 0,41 | - | 0,85 | 1,23 | 1,81 | 1,81 | 4,45 | 6,16 | 7,37 | 8,41 | 9,33 |
| 4. | Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов | % | 5 | 5,1 | 5,5 | 6,7 | 6,7 | 10,15 | 10,2 | 10,8 | 10,8 | 10,8 | 10,8 | 12 |
| 5. | Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) | % | 3 | 3,61 | 4 | 5,34 | 5,4 | 7,55 | 7,55 | 8 | 8 | 10 | 11 | 12 |
| 6. | Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета[[3]](#footnote-3) | балл | - | 92,7 | - | 90,86 | 90,86 | 90 | 90 | 93,03 | 90,0 | 90,0 | 90,0 | 90,0 |
| 7. | Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза[[4]](#footnote-4) | % | 38 | 38,7 | 37 | 39 | 36 | 39 | 39 | 39,5 | 39,5 | 39,5 | 39,5 | 39,5 |
| 8. | Доля обучающихся по программам магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций, в общей численности обучающихся по программам магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре[[5]](#footnote-5) | % | Значение показателя не планировалось | | | | | 55 | 40 | 55,3 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 9. | Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника | тыс. руб. | Значение показателя не планировалось | | | | | 1173,1 | 1174,0 | 1174,8 | 1175,0 | 1180,0 | 1190,0 | 1200,0 |
| **Показатели результативности, рассчитанные по индивидуальной методике** | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. | Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10.1. | Позиция в общем рейтинге QS – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings) | См. Показатель 1.5. | | | | | | | | | | | | |
| 10.2. | Позиция в отраслевом рейтинге QS «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management) | См. Показатель 1.6. | | | | | | | | | | | | |
| 10.3. | Позиция в предметном рейтинге QS «Математика» (Mathematics) | См. Показатель 1.7. | | | | | | | | | | | | |
| 10.4. | Позиция в общем рейтинге THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings) | См. Показатель 1.3. | | | | | | | | | | | | |
| 10.5. | Позиция в отраслевом рейтинге THE «Социальные науки» (Social Sciences) | См. Показатель 1.4. | | | | | | | | | | | | |
| 11. | Times Higher Education – рейтинг университетов до 50 лет (Top 150 under 50 Universities) | место | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 51-100 | 51-100 | 51-100 |
| 12. | Рейтинг Social Sciences Research Network, по общему количеству цитирований публикаций | место | 101-150 | 117 | 101-150 | 108 | 51-100 | 112 | 51-100 | 119 | 51-100 | 1-50 | 1-50 | 1-50 |
| 13. | Рейтинг Research Papers in Economics (RePEc), Европейские страны[[6]](#footnote-6) | место | 201-250 | 155 | 151-200 | 55 | 51-100 | 51 | 51-100 | 48 | 1-50 | 1-50 | 1-50 | 1-50 |
| 14. | Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР | ед. | 0,35 | 0,35 | 0,45 | 0,64 | 0,64 | 0,79 | 0,79 | 1,09 | 1,39 | 1,62 | 1,83 | 2,00 |
| 15. | Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования | ед. | 0,45 | 0,56 | 0,6 | 0,96 | 0,96 | 1,37 | 1,37 | 4,51 | 5,37 | 6,48 | 7,36 | 8,17 |
| 16. | Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов | См. Показатель 4. | | | | | | | | | | | | |
| 17. | Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ) | См. Показатель 5. | | | | | | | | | | | | |
| 18. | Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов[[7]](#footnote-7) | балл | 80 | 86,7 | 80 | 84,8 | 80 | 85,7 | 85,7 | 88,74 | 88,74 | 88,74 | 88,74 | 88,74 |
| 19. | Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза | См. Показатель 7. | | | | | | | | | | | | |
| **Устанавливаемые вузом дополнительные показатели результативности** | | | | | | | | | | | | | | |
| 20. | Объем НИОКР в расчете на 1 НПР | тыс. руб. | 950 | 1014,4 | 1150 | 1240,4 | 1250 | 1261,89 | 1300 | 1364,8 | 1400 | 1500 | 1600 | 1700 |
| 21. | Доля студентов, обучающихся по очной форме на программах магистратуры и аспирантуры, в общей численности студентов, обучающихся по очной форме на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры и аспирантуры | % | 25 | 25 | 25 | 25,96 | 26 | 28,1 | 28,1 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 |
| 22. | Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах | % | 8 | 10 | 9 | 17 | 17 | 18,7 | 19 | 19,4 | 19,4 | 19,4 | 20 | 20 |
| 23. | Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов | % | 5 | 9,7 | 8 | 10 | 10 | 13 | 13 | 18,7 | 21,5 | 21,5 | 21,5 | 21,5 |
| 24. | Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив[[8]](#footnote-8) | % | 17 | 23,7 | 20 | 35,0 | не менее  25 | 32,6 | не менее  25 | 25,8 | не менее  25 | не менее  25 | не менее  25 | не менее  25 |

## Целевая модель вуза

## Миссия вуза

Миссия НИУ ВШЭ заключается в обеспечении глобальной конкурентоспособности России через развитие и распространение передовых экономических, социальных, информационных и гуманитарных моделей и технологий. Университет является:

– средой формирования профессионалов международного уровня в области экономики, социальных и гуманитарных наук, математики и компьютерных наук;

– центром конвертации результатов фундаментальных исследований и прикладных разработок в модернизацию страны и создание общественных благ;

– площадкой апробации и распространения в российском академическом сообществе стандартов и практик, характерных для передовых международных научно-образовательных центров.

## Референтная группа модельных университетов

НИУ ВШЭ – молодой университет, который создавался при поддержке ведущих западных университетов, впоследствии ставших его партнерами: London School of Economics and Political Science, Erasmus University Rotterdam, Humboldt University of Berlin. Ориентируясь на них и включаясь в глобальную академическую конкуренцию, НИУ ВШЭ выбирает в качестве дополнительных релевантных ориентиров молодые университеты, сумевшие быстро войти в элиту мирового высшего образования: Hong Kong University of Science and Technology и University of Warwick.

На новом этапе развития НИУ ВШЭ включает в свою модель важные особенности и механизмы достижения конкурентных преимуществ, используемые указанными университетами. Описание этих особенностей представлено в схеме на Рисунке 1.

Сохраняя предложенную модель бенчмаркинга и выделенные ориентиры для развития, университет уточняет свою стратегию продвижения в глобальных рейтингах. С учетом социально-экономической специализации НИУ ВШЭ, которая осложняет конкуренцию с крупными классическими университетами, ведущими исследования по всем научным областям, приоритетным становится продвижение в отраслевых/предметных международных рейтингах университетов. На новом этапе особое внимание будет уделено активному продвижению бренда университета и повышению его узнаваемости среди международного академического сообщества и работодателей.

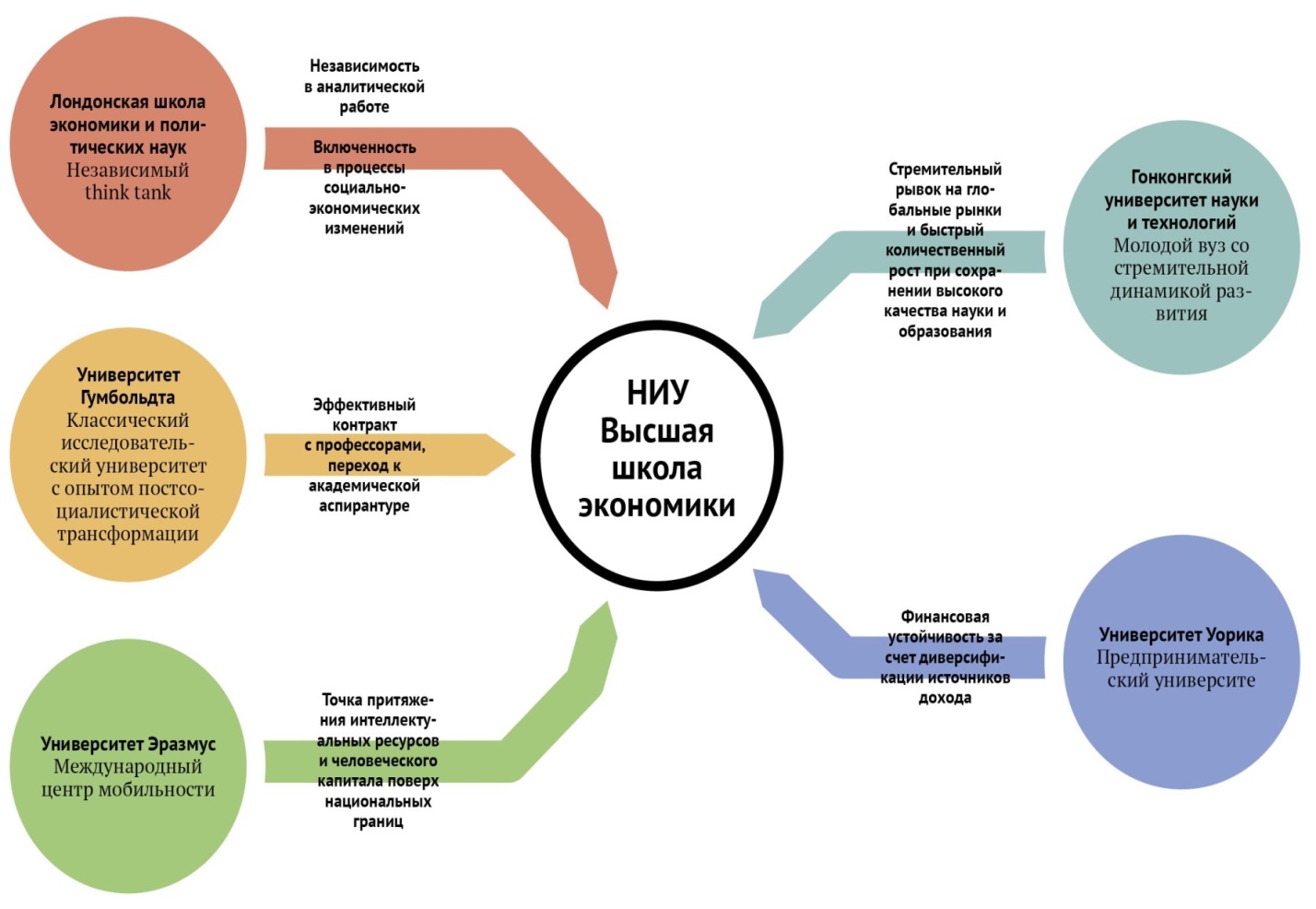


Рисунок 1. Особенности референтных вузов, которые НИУ ВШЭ использует для достижения международной конкурентоспособности.

## Маркетинговая стратегия

**Рынок исследований**

Особенностями научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности НИУ ВШЭ являются ее междисциплинарность и активное внедрение результатов фундаментальных и прикладных исследований в сфере социально-экономической политики России на федеральном и региональном уровнях, а также в бизнесе.

Ключевым приоритетом организации научной деятельности является реализация исследований по актуальным вопросам международной академической повестки с обеспечением эффективной взаимосвязи фундаментальных и прикладных исследований, экспертно-аналитической и консультационной деятельности для органов власти, общественных организаций и субъектов рынка.

Приоритетные для НИУ ВШЭ научные направления развиваются в рамках созданных в 2016 году стратегических академических единиц (далее – САЕ), объединяющих междисциплинарные исследовательские команды, ориентированные на глобальную научную повестку: «Экономика и управление»; «Вызовы социального развития»; «Форсайт и исследования науки, технологий и инноваций»; «Урбанистика и транспортная политика: трансформация городов от индустриальной к цифровой эпохе»; «Образование и развитие человека в меняющемся мире»; «Когнитивные нейронауки: от моделей к нейротехнологиям»; «Консорциум гуманитарных школ Humanus»; «Математика, компьютерные науки и информационные технологии: масштабируемые математические методы».

Локомотивами развития САЕ являются международные лаборатории с участием ведущих зарубежных ученых. Проект по созданию международных лабораторий стартовал в НИУ ВШЭ в 2010 году, его основные задачи:

* формирование, поддержка и развитие школ международного уровня на всех научных направлениях НИУ ВШЭ;
* участие в международных сетевых проектах, позволяющих получить доступ к современной методологии и сетям научной коммуникации;
* создание междисциплинарных научно-исследовательских и информационно исследовательских центров в области социально-экономических, гуманитарных, физико-математических и компьютерных наук.

Помимо штатных зарубежных сотрудников в работе лабораторий участвует значительное число ассоциированных ученых из стран Европы, Америки и Азии. Сеть международных лабораторий является важным инструментом обновления содержательной повестки исследований, интернационализации академической среды, развития компетенций российских ученых и подготовки молодых исследователей из числа аспирантов и студентов. Так, ядро САЕ «Математика, компьютерные науки, информационные технологии» составляют три международные лаборатории: Лаборатория алгебраической геометрии и ее приложений, возглавляемая Ф.А. Богомоловым, крупнейшим математиком в области геометрической топологии; Международная лаборатория теории представлений и математической физики под руководством профессора А.Ю. Окунькова – лауреата Филдсовской премии; Лаборатория зеркальной симметрии и автоморфных форм под руководством Л. Кацаркова.

Дальнейшая деятельность международных лабораторий будет ориентирована на рынок внешних грантов и прикладных исследований, на формирование международных научных коллективов для выполнения крупных исследовательских проектов, а также на более активное вовлечение в исследования НИУ ВШЭ ассоциированных ученых из других научных центров (зарубежных и институтов РАН) и организацию научных исследований по сетевому принципу.

Одним из прорывных междисциплинарных направлений исследований НИУ ВШЭ является экономика науки и инноваций, научно-техническая и инновационная политика и форсайт. Развитие этого научного направления происходит на базе Центра передовых исследований Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ), в состав которого входят ведущие российские и зарубежные исследователи. В 2016 году опубликовано 40 статей в международных академических журналах, из них 95% в журналах первых двух квартилей (Q1 и Q2). Журнал «Форсайт» (Foresightand STI Governance), издаваемый ИСИЭЗ, в 2015 году вошел во второй квартиль (Q2) системы Scopus. В издательстве Springer c 2013 года выпущены 4 англоязычные монографии серии «Science, Technology and Innovation Studies» под редакцией сотрудников ИСИЭЗ. Институт интегрирован в глобальные исследовательские сети и экспертные сообщества (ERA.Net RUS, Globelics, MEIDE, UniDev и др.), его сотрудники входят в рабочие группы ОЭСР, ЮНИДО, Евростата, АТЭС. Ежегодно ИСИЭЗ организует международную конференцию по Форсайту и научно-технической и инновационной политике, которую ОЭСР отмечает среди самых крупных событий по продвижению методологии и лучшего опыта исследований будущего. На базе института открыта англоязычная магистерская программа «Управление в сфере науки, технологий и инноваций», ставшая одной из самых востребованных по результатам приемной кампании в НИУ ВШЭ.

В 2017 году будет продолжена поддержка междисциплинарных научных направлений в рамках стратегических академических единиц.

НИУ ВШЭ создает центры перспективных исследований, которые проводят комплексные фундаментальные и прикладные исследования по определенным отраслям экономики и реализуют комплексные междисциплинарные отраслевые проекты, привлекательные для крупных заказчиков, в том числе международных. В настоящее время в НИУ ВШЭ работают два центра перспективных исследований − Институт энергетики (создан в 2014 году) и Институт экономики транспорта и транспортной политики (создан в 2015 году). Основным направлением научной деятельности Института энергетики является прогнозирование развития мировых и региональных энергетических рынков, в задачи Института экономики транспорта и транспортной политики входит моделирование пространственного развития и выявление оптимальных параметров транспортных систем, организация мониторинга транспортного поведения населения и бизнеса в форматах и в системе показателей, принятых в странах-членах ОЭСР.

В области **фундаментальных исследований** приоритетом университета является усиление международной составляющей и научной продуктивности через сочетание инвестирования в лидирующие группы, работающие на перспективных исследовательских направлениях (в том числе в международных коллективах), с системой нормативных и экономических стимулов для увеличения научной продуктивности каждого преподавателя и научного сотрудника.

Наиболее продуктивными и перспективными для НИУ ВШЭ научными направлениями являются:

1. В области социально-экономических наук:

* социо-экономический и исторический анализ, институциональный дизайн организаций, рынков и отраслей экономики, разработка междисциплинарных подходов к анализу институтов;
* макроэкономический анализ и прогнозирование;
* финансовая экономика;
* экономика науки и инноваций, научно-техническая и инновационная политика и форсайт;
* экономика здравоохранения;
* теория принятия решений и ее практические приложения, методы моделирования и дизайна механизмов в социальной, экономической и политической сферах;
* социальные, экономические и культурные аспекты формирования человеческого капитала, демографических и миграционных процессов;
* экономика и социология образования.

1. В области менеджмента:

* качество и институты государственного управления;
* управление бизнесом в рыночной экономике.

1. В области гуманитарных наук:

* влияние культурных ценностей и социальных структур на социально-экономическое развитие;
* гуманитарные основания социальных и экономических структур.

1. В области психологии:

* нейролингвистика и когнитивная психология;
* нейроэкономика.

1. В области математики, компьютерных наук и физики:

* алгебраическая геометрия и пограничные с ней области;
* алгоритмы и технологии анализа больших массивов данных, сетей и графов;
* физика конденсированного состояния.

Существенным элементом стратегии создания передовых исследовательских групп является расширение взаимодействия НИУ ВШЭ с институтами РАН за счет создания базовых кафедр, организации совместных исследований с институтами РАН на базе НИУ ВШЭ, рекрутинга отдельных ученых РАН. В НИУ ВШЭ работают 13 базовых кафедр институтов РАН, специализирующихся в области математики, компьютерных и информационных наук.

Стратегически важными инструментами поддержки научной продуктивности каждого сотрудника являются ежегодная оценка публикационной активности, система академических надбавок за качественные публикации, обязательное размещение препринтов научных работ на английском языке в специализированных международных репозиториях (в т.ч. Social Sciences Research Nerwork и RePEc), обучение академическому письму на английском языке, а также подготовка публикаций в международные реферируемые журналы. Приоритетом для университета является рост качества публикаций в индексируемых международными базами данных научных журналах, поэтому максимальную поддержку получают авторы статей в наиболее цитируемых международных изданиях. С 2017 года публикации в журналах, относящихся к 3 и 4 квартилям, не учитываются при начислении академических надбавок верхнего уровня. При этом в соответствии с современными принципами оценки результативности в науке, для ряда дисциплин наряду со статьями в авторитетных журналах учитываются монографии, изданные ведущими международными издательствами, а также доклады на престижных международных конференциях.

Эта стратегия доказала свою результативность: с 2013 года количество публикаций в Web of Science увеличилось более чем в два раза, а число цитирований публикаций с аффилиацией НИУ ВШЭ, выпущенных в последние пять лет, – почти в 10 раз. Доля научных работников, соответствующих установленным в НИУ ВШЭ критериям оценки публикационной активности, выросла с 36% (2013 г.) до 86% (2016 г.). При этом более 50% научных работников имеют публикации в журналах квартилей Q1 или Q2.

В 2016 году университет вошел в 9 предметных и 3 отраслевых рейтинга университетов мира, в том числе в Топ-100 (позиция 83) по направлению «Бизнес и экономика» рейтинга THE. В предметных рейтингах QS НИУ ВШЭ представлена по трем предметам в Топ-150 и по трем предметам в Топ-200.

Важным инструментом международного продвижения исследований является вывод научных журналов НИУ ВШЭ на международный уровень и включение в наукометрические базы данных: с 2013 года 10 научных журналов университета индексированы Scopus и Web of Science.

Широкому вовлечению НПР в исследования и разработки будет способствовать начавшаяся децентрализация механизмов академического развития и управления научными исследованиями. Процедура принятия решений по целому ряду механизмов делегирована от центральных управленческих органов на уровень факультетов. На всех факультетах сформированы научные комиссии, наделенные полномочиями и ресурсами для принятия решений о развитии конкретных подразделений и научных направлений.

На рынке **прикладных исследований и разработок** НИУ ВШЭ ориентируется на три основные группы заказчиков: органы государственного управления (федеральные и региональные), крупные компании (государственные и частные), международные и зарубежные организации. С 2013 года специалисты НИУ ВШЭ выполнили более 1400 проектов в сфере прикладных научных исследований и разработок, приняли участие в реализации 7 государственных программ Российской Федерации, 13 федеральных целевых программ.

Среди партнеров и заказчиков исследований и разработок НИУ ВШЭ такие крупные компании, как Газпром, Росатом, Роскосмос, Росгеология, Сбербанк, Новатэк, Аэрофлот, РЖД, Роснефть, Роснано, Металлоинвест, Ростелеком, Транснефть и др. Постоянно расширяется сеть базовых кафедр (46), создаваемых НИУ ВШЭ совместно с ведущими научными центрами страны, в том числе и институтами РАН, крупнейшими глобальными консалтинговыми компаниями, компаниями сферы ИКТ, социологическими центрами и др.

Основным критерием при отборе проектов прикладных исследований является их вклад в решение стратегических задач социально-экономического развития России, в академическую репутацию НИУ ВШЭ, в коммерциализацию результатов фундаментальных исследований, выполняемых университетом, в генерирование новых тем и проблем для фундаментальных исследований и образовательных программ.

В ходе реализации Дорожной карты важным принципом стало формирование устойчивых коллективов, которые одновременно проводят фундаментальные и прикладные проекты, что позволяет существенно повысить эффективность их деятельности. Развитие в этом русле форсайт-исследований, исследований и разработок в области государственного и муниципального управления, экономики и политики в сфере образования, науки и инноваций, транспорта, здравоохранения, природопользования, тарифной политики и развития естественных монополий в сочетании с открытием новых научных направлений (экономика энергетики, урбанистика, психология, информационно-коммуникационные технологии и электроника и т.п.) позволили, несмотря на экономические проблемы и снижение компаниями объемов финансирования исследований и разработок, стабилизировать доходы от прикладных исследований и разработок на уровне 1 500 млн. руб.

Маркетинговая стратегия на рынке прикладных исследований и разработок *в интересах органов государственного управления,* предполагавшая расширение спектра предложений услуг для «традиционных» заказчиков федерального уровня, а также активный выход на новые рынки (в т.ч. региональные и рынки стран СНГ), доказала свою результативность и будет сохранена.

При этом оправдала себя и будет продолжена стратегия расширения кооперации с ведущими компаниями реального сектора экономики, обусловившая изменение структуры финансирования прикладных научных исследований – наращивание объемов работ, выполняемых в интересах российских организаций: с 28 % (2013 г.) до 40 % (2016 г.).

Будет обеспечена дальнейшая диверсификация направлений и рынков прикладных научных исследований (включая такие направления, как экономика и политика в социальной сфере, исследования занятости и профессий, экономика минерально-сырьевой базы, стратегическое планирование и управление на уровне регионов и компаний и др.) и формирование новых научных коллективов (в том числе за счет консолидации ряда малых научных подразделений, а также привлечения профессорско-преподавательского состава профильных факультетов и сотрудников институтов РАН), для стартовой поддержки которых будут использованы средства спонсоров и иные внешние ресурсы.

Стратегия расширения ниши НИУ ВШЭ на рынке прикладных исследований для международных организаций (ОЭСР, Всемирный банк, Европейская комиссия, Евростат, ЮНИДО и др.) и зарубежных заказчиков была поддержана специальной программой по развитию международных научных партнерств НИУ ВШЭ, которая, в частности, стимулирует активное участие специалистов НИУ ВШЭ в работе ОЭСР.

Важным интеллектуальным ресурсом, позволяющим обеспечивать актуальными данными фундаментальные и прикладные исследования, стали пятнадцать мониторинговых исследований, реализуемых НИУ ВШЭ по основным направлениям развития экономики и социальной сферы России (образование, здравоохранение, инновации, сектор интеллектуальных услуг, предприятия реального сектора экономики, гражданского общества, поведение домохозяйств, рынки труда). Они также являются важным ресурсом для сотрудничества на систематической основе с ОЭСР, Евростатом, Институтом статистики ЮНЕСКО, другими международными ассоциациями ученых в области проведения международных сопоставительных исследований. Этот потенциал получения актуальных данных будет активно развиваться в ближайшие годы.

НИУ ВШЭ принимает активное участие в разработке и реализации государственной инициативы по разработке программ инновационного развития компаний с государственным участием (далее — ПИР), осуществляя как научно-методическую проработку инструмента ПИР в целом, так и методическое, консультационное и организационное сопровождение формирования таких программ для отдельных компаний.

В 2017 году в соответствии с запросами ведущих российских и международных компаний будут разработаны детализированные карты научных компетенций ВШЭ. В интересах компаний на регулярной основе начнет обеспечиваться разработка прогнозов, стратегий и программ развития. Реализация данной стратегии обеспечит расширение рынков прикладных исследований и разработок НИУ ВШЭ (в т.ч. укрепление позиций на международном рынке), рост числа организаций-заказчиков, формирование стратегических альянсов с наиболее сильными и заинтересованными клиентами и партнерами, устойчивый рост доходов университета от научных исследований и разработок.

В **сфере экспертно-аналитической деятельности** НИУ ВШЭ стремится к выводу проектно-консультативной деятельности на уровень лучших мировых «фабрик мысли» и агентств развития.

Ключевыми характеристиками проектной и экспертно-аналитической деятельности НИУ ВШЭ являются:

1. Дальнейшее усиление роли университета как ведущего российского центра экспертизы экономической и социальной политики в интересах государственных органов и гражданского общества на основе расширения тематики экспертно-аналитической работы и применения современных научных методов анализа данных.
2. Расширение формата экспертно-аналитической деятельности в интересах Администрации Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти.
3. Расширение спектра научных исследований по актуальным вопросам социально-экономической модернизации.
4. Повышение стандартов проектно-консультативной деятельности, как по качеству продуктов, так и по ее организации; использование лучших практик, принятых в международной консалтинговой и экспертной деятельности, в том числе проектной работы с использованием современной аналитической методологии.
5. Развитие сотрудничества с экспертными организациями, работающими с переходными экономиками, в том числе странами BRICS.
6. Тесное взаимодействие с российскими и зарубежными компаниями в целях приведения в соответствие консалтинговых и экспертно-аналитических услуг НИУ ВШЭ с перспективными потребностями рынка и планами развития корпораций.

Данная стратегия нацелена на реализацию миссии НИУ ВШЭ как аналитического, консалтингового и проектного центра в области социально-экономических наук.

В 2013-2016 гг. в интересах Администрации Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации выполнено более 100 прикладных исследований, обеспечена подготовка экспертиз значительного количества проектов нормативных актов и стратегических документов. Тематика этих работ включает, в частности, актуальные вопросы государственного управления, социальной, экономической и региональной политики, а также вопросы безопасности, развития отраслей социальной сферы (образования, здравоохранения, культуры, рынка труда), технологического и инновационного развития страны.

Экспертно-аналитическая работа НИУ ВШЭ в интересах Правительства Российской Федерации и подразделений Администрации Президента Российской Федерации предполагает также оперативную подготовку на систематической основе на основании материалов прикладных исследований аналитических записок по отдельным актуальным и срочным вопросам.

Специалисты НИУ ВШЭ участвуют в работе Экономического совета при Президенте Российской Федерации, Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, а также в деятельности других коллегиальных и экспертных органов (комиссиях, советах) при Президенте Российской Федерации, Правительстве Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти.

В 2017 году будут расширены объемы и тематика экспертно-аналитической работы в интересах Администрации Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, федеральных министерств и ведомств: в частности, будут рассматриваться прикладные правовые вопросы, анализ социально-экономических процессов, вопросы антикризисной политики.

Университет участвует в разработке экономической и социальной политики государства в режиме продуктивного и профессионального диалога с государственными органами, строго придерживаясь принципа беспристрастности, дистанцируясь от ведомственных и других специальных интересов и регулярно выступая с инициативами, нацеленными на повышение эффективности государственного управления, улучшение делового климата и экономическое развитие, обеспечение социальной справедливости. НИУ ВШЭ систематически знакомит общественность с основными результатами своей аналитической работы с помощью экспертных докладов, информационных бюллетеней, публичных обсуждений и публикаций в СМИ.

**Инновационная деятельность университета** предусматривает различные формы работы с проектными командами, объединяющими студентов, аспирантов, преподавателей и научных сотрудников, – от ежегодных конкурсов бизнес-планов для запуска инновационных проектов до поддержки стартапов на разных стадиях зрелости. Созданные НИУ ВШЭ Бизнес-инкубатор (обеспечивающий коучинг студенческих команд и оказание им требуемых консультационных услуг силами сотрудников НИУ ВШЭ), Инновационный центр (осуществляющий организационную поддержку возникающих спинофф-компаний) и оснащенный новейшим оборудованием Центр прототипирования (выступающий экспериментальной площадкой для технологических проектов) вносят существенный вклад в развитие российской инновационной экосистемы. По версии рейтинга Ubi Global, бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ занял в 2015 году 14 место среди университетских бизнес-инкубаторов мира. В 2017 году комплексная программа стимулирования предпринимательской активности НИУ ВШЭ будет продолжена, при этом акцент будет сделан на активизацию и перестройку интерфейса взаимодействия с заказчиками, спонсорами, научными партнерами, организацию собственного бизнеса в стенах университета на основе действующих конкурсов и сервисов, а также на выявление и развитие предпринимательских талантов у студентов за счет внедрения курсов по технологиям предпринимательства в основные образовательные программы НИУ ВШЭ.

**Рынок абитуриентов**

Университет ориентирован на создание глобально ориентированных образовательных продуктов и на привлечение наиболее талантливых студентов как на национальном уровне, так и из стран СНГ, Восточной Европы, а также дальнего зарубежья. Для повышения гибкости образовательных программ и обеспечения их привлекательности и конкурентоспособности университет перешел к новой модели образовательного процесса в бакалавриате, ключевыми элементами которой являются:

* индивидуализация образовательных траекторий;
* предоставление возможности студентам самостоятельно формировать набор профессиональных компетенций и получать профессиональный опыт в процессе обучения;
* превращение проектной и научно-исследовательской деятельности в одну из основных компонент образовательного процесса (19% в общем числе кредитов, в т.ч. за счет расширения сети научно-учебных и проектно-учебных лабораторий и групп);
* реализация значительной доли образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными университетами и образовательными центрами;
* формирование двуязычной образовательной среды (второй рабочий язык – английский);
* продвижение продуктов онлайн-образования на русском и английском языках.

НИУ ВШЭ также продолжает

* развитие модели академической аспирантуры (structured PhD);
* расширение спектра программ дополнительного профессионального образования (далее – ДПО), нацеленных на развитие прикладных компетенций.

На первом и втором этапах реализации Дорожной карты завершено внедрение новых образовательных стандартов по модели бакалавриата Маjor-Minor, обеспечивающих индивидуальные траектории студентов с гибкой настройкой под запросы рынка труда, формирование прикладных и исследовательских компетенций, реализацию проектных форм обучения.

Завершен переход на управление по образовательным программам, что позволило повысить участие академического персонала в управлении образовательной деятельностью, привлечь к нему представителей работодателей, а также повысить качество университетских сервисов для студентов и преподавателей, что непосредственным образом сказывается на качестве предлагаемых университетом образовательных продуктов.

Существенно повышен уровень интернационализации образования: доля учебных курсов, преподаваемых на английском языке, увеличена до 21,5%, открыты 19 новых образовательных программ (17 программ магистратуры и 2 программы бакалавриата) на английском языке, в партнерстве с ведущими университетами Великобритании, Германии, Австрии, США, Франции, Нидерландов, Италии, Финляндии, Люксембурга и Китая реализуются 46 совместных программ обучения, включая 44 программы двух дипломов.

Университет активно продвигает свои продукты на рынке глобального онлайн-образования: в 2016 году ВШЭ вошла в топ-10 университетов мира по количеству курсов на глобальной образовательной платформе Coursera: реализуются 53 учебных курса (из них 19 на английском языке), аудитория которых составила более 930 тыс. чел. из 195 стран мира. Всего к концу 2017 года НИУ ВШЭ разместил на международных платформах 80 онлайн-курсов, общее количество подписок на которые превысило 1 млн.

Осуществлен переход к аспирантуре нового типа (structured PhD model), созданы 14 аспирантских школ, которые объединяют аспирантов, научных руководителей и широкий круг экспертов по одному направлению подготовки и предусматривают экспертизу деятельности аспирантов не только научным руководителем, но и другими исследователями по профилю диссертации, в том числе зарубежными.

В 2017 году планируется расширение спектра образовательных программ, включая открытие программ по наукоемкому направлению «Физика». При этом для расширения ресурсной базы (кадровой, материально-технической) НИУ ВШЭ планирует увеличить количество совместных образовательных программ с российскими образовательными организациями и работодателями.

В рамках магистратуры будут обновлены образовательные стандарты и увеличен объем проектной работы студентов, в т.ч. за счет организации электронной площадки для формирования «электронного портфолио» студентов.

Модернизация бакалаврских программ будет включать их усиление возможностями онлайн-обучения для развития компетенций soft skills, в том числе практики самостоятельного обучения на протяжении всей жизни. Для программ всех уровней подготовки планируется формирование спектра программ дополнительного профессионального образования как в период обучения, так и после него.

В рамках сотрудничества с образовательными платформами НИУ ВШЭ будет как развивать новые форматы онлайн-курсов на платформе Coursera (например, специализации, участие в Career Tracks и других форматах), так и расширять свое присутствие в русскоязычном сегменте MOOCs в России и за рубежом, сохраняя лидирующие позиции в проекте «Национальная платформа открытого образования». Количество онлайн-курсов, разработанных для онлайн-платформ, будет увеличено до 110.

В аспирантуре в 2017 году планируется интенсификация работы по привлечению иностранных абитуриентов, в т.ч. за счет внедрения современных технологий дистанционного приема в аспирантуру, организации вступительных испытаний и собеседований в дистанционном режиме.

Также будут разработаны механизмы интеграции программ магистратуры и аспирантуры, которые позволят изменить организационные условия приема в аспирантуру, расширить возможности учета исследовательских достижений магистрантов при поступлении в аспирантуру.

Маркетинговая стратегия НИУ ВШЭ на международном рынке предполагает продвижение бренда университета с широкой линейкой образовательных программ бакалавриата и магистратуры на русском и английском языках. Основные задачи – формирование элитного сегмента иностранных абитуриентов, мотивированных к освоению образовательных продуктов ВШЭ.

На первом и втором этапах реализации Дорожной карты сформирована комплексная система инструментов по привлечению в бакалавриат и магистратуру талантливых абитуриентов из разных регионов России, стран СНГ и Восточной Европы: собственный лицей (базовый и распределенный по школам), сеть партнерских школ и ресурсных центров Университетского образовательного округа НИУ ВШЭ, ведущих обучение по профильным для НИУ ВШЭ направлениям, олимпиады, творческие конкурсы, каникулярные научно-образовательные школы, подготовительные курсы, Интернет-школа, образовательная программа «Предуниверсарий НИУ ВШЭ».

В 2016 г. Лицей НИУ ВШЭ, открытый в 2013 году, занял 2 место в рейтинге лучших школ Москвы, 10 место в рейтинге лучших школ России и стал одной из самых крупных старших школ в России: в нем обучаются более 1400 старшеклассников. В олимпиаде НИУ ВШЭ для школьников в 2016 г. приняли участие более 64 тыс. школьников из 28 стран, из них около 5,6 тыс. – иностранные граждане. В странах СНГ, Балтии, Центрально-Восточной Европы и Ближнего Востока была организована Международная олимпиада молодежи для потенциальных абитуриентов бакалавриата НИУ ВШЭ, в которой приняли участие более 6 тыс. человек. Число участников олимпиады студентов и выпускников, ориентированной на поиск потенциальных абитуриентов магистратуры НИУ ВШЭ, в 2016 году превысило 5 тыс. человек, в том числе из стран СНГ, Балтии и Центрально-Восточной Европы.

Сформирован стипендиальный фонд для талантливых иностранных студентов, организована работа комиссий по отбору иностранных студентов, принимаемых в университет в рамках межправительственных соглашений. Внедрена международная процедура приема в магистратуру и аспирантуру, в том числе введены онлайн-заявки на поступление, конкурсы портфолио и онлайн-собеседования на английском языке.

Активная работа по данному направлению обеспечила увеличение доли иностранных студентов, обучающихся в НИУ ВШЭ, с 3,61% в 2013 году до 8% в 2016 году.

Стратегия работы НИУ ВШЭ на национальном рынке доказала свою эффективность (высокие баллы ЕГЭ, высокая доля победителей олимпиад) и будет продолжена. В 2017 году планируется интеграция Лицея с факультетами НИУ ВШЭ для формирования среды непрерывного образования; расширение Распределенного Лицея за счет создания лицейских классов в субъектах РФ; организация сетевой программы развития проектных и исследовательских компетенций обучающихся образовательных организаций, входящих в Университетский образовательный округ НИУ ВШЭ; внедрение в партнерских школах образовательной программы «Предуниверсарий НИУ ВШЭ».

Ключевым приоритетом на данном этапе является привлечение талантливых и мотивированных студентов из стран СНГ, Восточной Европы и дальнего зарубежья, а также повышение конкурса и качества приема в магистратуру и аспирантуру.

Фактором привлечения талантливых студентов станет годичное/семестровое обучение на бюджетных местах подготовительных программ НИУ ВШЭ перед поступлением в бакалавриат, магистратуру или аспирантуру, в рамках которых существенная роль отводится изучению русского языка, а также углубленному изучению профильных предметов на русском языке. Впоследствии данный механизм будет использоваться для привлечения на англоязычные программы талантливых иностранцев, уровень владения которых английским языком пока недостаточен.

Сохраняя приоритет работы с абитуриентами из стран СНГ, НИУ ВШЭ начинает активно продвигать свои образовательные продукты на новых рынках: в Центрально-Восточной Европе, Индии, Китае, США, Республике Корея. Одновременно НИУ ВШЭ осуществит выход на рынки Юго-Восточной Азии (Индонезия, Малайзия, Вьетнам), Латинской Америки (Мексика, Бразилия) и Ближнего Востока, включая Турцию. В этих странах будут организованы олимпиады НИУ ВШЭ, а также комплексы рекламных, образовательных и профориентационных мероприятий. Университет продолжит продвижение специализированных программ краткосрочного обучения «Летний университет», «Семестр в Москве», привлекательных для иностранных студентов и создающих рекламу НИУ ВШЭ.

На новом этапе университет значительно оптимизирует информационное электронное и печатное обеспечение продвижения своих образовательных предложений, что повысит эффективность участия в мероприятиях международных образовательных ассоциаций (APAIE, NAFSA, EAIE) и взаимодействия с зарубежными партнерами и рекрутинговыми агентствами.

Факторами особой привлекательности для иностранных студентов станет возможность получения стипендий на оплату обучения и проживания. Будет внедрена система скидок на обучение для учащихся партнерских образовательных учреждений зарубежных стран. Фактором привлечения обучающихся в прикладную магистратуру станет переход на кредитно-модульную организацию ДПО и возможность зачета полученных кредитов в магистратуре.

*Дополнительные профессиональные программы* будут ориентированы на верхний сегмент платежеспособного спроса и на расширение заказов корпоративного сектора. Увеличение предложения онлайн-программ ДПО будет сопровождаться географическим расширением рынка. Реализация этой стратегии обеспечит востребованность образовательных продуктов университета на международном рынке, высокое качество студентов и интернационализацию образовательной деятельности – привлечение абитуриентов из разных стран и регионов. В ближайшие годы НИУ ВШЭ создаст собственную бизнес-школу, продвигающую программы МBA c международной аккредитацией.

**Рынок работодателей**

Маркетинговая стратегия на рынке работодателей предусматривает фокусировку на российских и зарубежных глобально ориентированных компаниях. Это позволяет не только актуализировать содержание образовательных программ в соответствии с перспективными потребностями рынка и планами развития корпораций, но также участвовать в формировании направлений развития ведущих работодателей.

Внедрена система ежегодного мониторинга соответствия образовательных программ НИУ ВШЭ потребностям рынка труда с участием работодателей и выпускников, по результатам которой осуществляется корректировка содержания образовательных программ. Университет сотрудничает более чем с 800 российскими и зарубежными компаниями, в их числе Сбербанк, ВТБ24, Citi, Goldman Sachs, Bank of America Merill Linch, Газпромнефть-СМ, IBM, Роснефть, Google, Yandex, Procter&Gamble, Coca-Cola, EY, Mercedes-Benz, Bloomberg, McKinsey, Министерство экономического развития РФ, Министерство юстиции РФ, Министерство промышленности и торговли РФ.

Около 80% образовательных программ разрабатываются и реализуются с привлечением работодателей из коммерческого и академического секторов. По данным российского рейтинга Future Today 2016 года, выпускники НИУ ВШЭ наиболее востребованы крупными международными компаниями среди российских университетов наряду с выпускниками МГУ им. М.В. Ломоносова: в Топ-3 рейтинга востребованности выпускников входят два факультета НИУ ВШЭ (один МГУ), в Топ-30 – 6 факультетов ВШЭ, 5 МГУ.

В 2017 году планируется расширение практики привлечения представителей работодателей к работе Академических советов образовательных программ, которые будут участвовать в актуализации образовательных программ и обеспечении соответствия профессиональных компетенций выпускников запросам рынка труда, включая глобальные компании.

## Информационная инфраструктура вуза

Среди элементов информационной инфраструктуры, которые активно развиваются вузом в настоящее время, следует выделить следующие:

* курсы преподавателей НИУ ВШЭ, интегрированные в крупнейшие системы массовых открытых онлайн-курсов (MOOCs) (в 2016 году университет реализует 80 онлайн-курсов на платформах Coursera и Национальной платформе открытого образования);
* корпоративный портал, входящий в число лидеров среди сайтов российских вузов по посещаемости (около 110 тыс. сеансов в день), который в последние годы активно переориентировался на международную аудиторию (переработана англоязычная версия портала, создан единый каталог англоязычных учебных курсов, обновлены сайты магистерских программ, созданы англоязычные персональные страницы сотрудников и др.);
* подписка на платформы электронных библиотечных ресурсов (одна из самых крупных среди европейских вузов: включает 46 платформ международных библиотечных, журнальных, статистических ресурсов – около 80% существующих в мире изданий по всем направлениям работы университета);
* серия электронных научных журналов и электронных версий ведущих научных журналов, а также препринтов на английском языке (16 серий), размещаемых в открытом доступе для всех посетителей портала НИУ ВШЭ;
* научно-образовательный портал IQ.hse.ru;
* лицензионные базы данных эмпирических исследований и единый архив экономических и социологических данных;
* базы данных мониторинговых обследований с акцентом на исследования, обеспечивающие международную сопоставимость.

## Кадровый потенциал вуза, включая высшее управленческое звено, ППС и НПР

Кадровая стратегия НИУ ВШЭ нацелена на привлечение и конкурсный отбор наиболее продуктивных, включенных в международную научную кооперацию специалистов и поддержку их деятельности.

НИУ ВШЭ лидирует среди российских университетов не только по достигнутому уровню средней оплаты труда основного персонала (по итогам 2016 года она превышает 130 тысяч рублей в месяц, около 200% от средней заработной платы в г. Москве), но и по эффективности системы оплаты труда, стимулирующей академическую деятельность.

Сложившиеся практики позволяют эффективно решать задачу кадрового обновления университета на национальном рынке, однако для международной конкурентоспособности НИУ ВШЭ необходимо повысить долю специалистов, активно работающих в рамках глобальной академической повестки.

Целевая модель кадрового состава университета предполагает, что не менее 60% научно-педагогического состава НИУ ВШЭ составляют ученые, включенные в глобальные академические сети, около 20% – выдающиеся практики, лидеры российского профессионального рынка и только около 20% – ведущие исключительно преподавательскую деятельность (прежде всего в области иностранных языков). При этом 90% штатных преподавателей НИУ ВШЭ смогут вести образовательную и научно-исследовательскую работу на иностранных языках.

Развитие в этом направлении будет основано на результатах, достигнутых университетом в последние несколько лет, в частности:

– Выстроена система рекрутинга преподавателей и исследователей на международном рынке труда. За 2013–2016 годы на работу в НИУ ВШЭ приняты 84 зарубежных специалиста на условиях tenure-track contracts (из более чем 2000 конкурсных заявок). Численность иностранных НПР составляет 175 человек (6%). Общая численность международных специалистов (с учетом российских НПР, получивших международную степень PhD в ведущих зарубежных университетах) составляет 289 человек – 10,8% от общей численности НПР. В условиях резкой девальвации рубля в 2014-2015 гг. университет потерял менее 10% своих международных специалистов, хотя их вознаграждение в валютном эквиваленте существенно упало. Фактически на каждого исследователя (включая выпускников аспирантуры), покинувшего за последние 5 лет НИУ ВШЭ ради академической позиции в западном университете, приходится 1,2 исследователя, получившего степень в западном университете и заключившего преподавательский или научный контракт с НИУ ВШЭ. К 2020 году не менее 15% научно-педагогических работников будут наняты через процедуры международного рекрутинга на контракты, соответствующие по условиям ведущим мировым университетам.

– Открыта программа привлечения пост-доков из ведущих зарубежных университетов (post-doctoral fellowship program). В 2013–2016 гг. 74 зарубежных исследователя приняты в НИУ ВШЭ по данной программе. Участники программы вовлечены в работу факультетов и научных подразделений университета, прежде всего международных лабораторий.

– Усовершенствована модель проведения национального открытого конкурса на замещение позиций профессорско-преподавательского состава: квалификационные требования к нанимаемым на национальном рынке труда специалистам приближены к международным стандартам, созданы предметные комиссии для всесторонней оценки кандидатов, процесс отбора специалистов реализуется на тех же принципах, что и отбор международных специалистов (доля участников конкурса из внешних организаций составляет 30%).

– Введена практика открытого поиска и привлечения на руководящие должности специалистов международного уровня при поддержке глобальных рекрутинговых компаний (Odgers Berndtson, Hays, Ward Howell): в 2013–2016 гг. на ключевые позиции в университет по этой процедуре приняты 16 руководителей.

Появление в коллективе НИУ ВШЭ штатных зарубежных специалистов обусловило новые требования к инфраструктуре адаптации и поддержки. Последовательно удовлетворяя эти требования, университет тем самым модернизирует свою внутреннюю среду и административные процессы в направлении международных аналогов. В настоящее время обеспечена полнота и доступность информации по всем вопросам, возникающим во время найма и работы иностранных специалистов в ВШЭ, сформирована система интеграции иностранных специалистов в академическую среду ВШЭ (созданы единая англоязычная информационная среда, система сервисов, предоставляемых на английском языке, программы социальной поддержки).

Помимо механизмов интеграции международных специалистов, в НИУ ВШЭ действует комплекс инструментов, поддерживающих интернационализацию академической деятельности российских сотрудников университета, в частности: программы поддержки академической мобильности НПР; программы повышения квалификации, в том числе специально ориентированные на овладение навыками академического письма на английском языке, а также изучение передовых научных методов и методик преподавания; программы поддержки международных публикаций и установления международных партнерств.

Обновление научно-педагогического состава университета и привлечение наиболее талантливых молодых специалистов к академической работе обеспечивает специальная программа «Кадровый резерв», включающая поддержку и профессиональное развитие молодых преподавателей и исследователей. Требования к участникам программы «Кадровый резерв» приведены в соответствие с критериями оценки профессорско-преподавательского состава, установленными в университете.

Программы найма учебных ассистентов, стажеров-исследователей и учебных консультантов позволяют вовлекать в исследовательскую и преподавательскую деятельность талантливых студентов и аспирантов: в 2016 году доля студентов и аспирантов, вовлеченных в академическую работу в университете, составила 9%.

Дополнительным элементом обновления кадров университета стала программа административного кадрового резерва, стартовавшая в 2014 году. Ее основные цели – адаптация вновь принятых административных работников в университетскую среду, выявление перспективных сотрудников и их вовлечение в процессы реформирования системы управления, в том числе через участие в проектировании организационных инноваций, а также снятие межфункциональных барьеров и создание сообщества специалистов, участвующих в развитии университета. К настоящему времени участниками программы стали 11% работников административно-управленческого персонала.

Для вовлечения НПР в деятельность университета, расширения возможностей для их самореализации, научной активности и участия в управлении университетом в НИУ ВШЭ внедрен «единый контракт научно-педагогического работника», предусматривающий объединение в трудовых обязанностях всех научно-педагогических работников трех составляющих – научной работы, преподавательской деятельности и участия в университетской жизни.

В 2017 году будет оптимизирована система международного рекрутинга: повышены требования к научным результатам кандидатов, нанимаемых на позиции tenure-track; расширен найм международных специалистов на позиции senior part-time professors c возможностями частичной работы в дистанционной режиме для обеспечения научного руководства исследовательскими коллективами ВШЭ; расширена одногодичная программа Post-doctoral Researcher и предусмотрена возможность перевода ее выпускников на позиции tenure-track.

Продолжится формирование конкурентной академической среды с возможностью выбора научно-педагогическими работниками различных траекторий профессионального развития: будут дифференцированы трудовые контракты с НПР, расширено участие кандидатов из сторонних организаций в конкурсах ВШЭ на замещение должностей ППС, повышены базовые требования к публикационной активности научно-педагогических работников, внедрены дополнительные финансовые стимулы, обеспечивающие повышение качества педагогической работы преподавателей.

Стратегия найма состоявшихся ученых с международного рынка труда будет дополнена стратегией профессионального развития и продвижения перспективных молодых исследователей: будет открыта программа PostdocFellowships сроком до двух лет для привлечения молодых талантливых российских ученых и обеспечена интеграция молодых исследователей ВШЭ (в т.ч. занимающих позиции стажеров-исследователей) в международные научные коллективы университета.

В рамках комплексной программы повышения квалификации сотрудников ВШЭ расширится блок профессионального развития преподавателей за счет организации серий мастер-классов по технологиям обучения ведущих зарубежных профессоров (HSE Teaching Excellence Initiative). Расширение академического самоуправления будет обеспечено путем формирования управленческих компетенций у широкого круга академических сотрудников. В целях развития интернациональной академической среды доля англоязычных сотрудников учебных офисов будет доведена до 65%.

## Перспективные характеристики материально-технической базы вуза

Серьезным препятствием для обеспечения международной конкурентоспособности НИУ ВШЭ является отсутствие единого кампуса, территориальная разобщенность учебных корпусов и их отдаленность от общежитий, отсутствие спортивных и социально-культурных объектов, дефицит учебно-лабораторных площадей.

В Москве до 2020 года путем передачи и приспособления зданий, нового строительства и обмена зданиями будет сформирован «распределенный кампус» НИУ ВШЭ, общая площадь зданий которого достигнет 350 тыс. кв. м. Это позволит сократить затраты времени на перемещение между учебными корпусами до 30 мин., до общежитий – до 45 мин. и создать современные условия образовательной и научной деятельности. На первом этапе введено в эксплуатацию новое многофункциональное здание НИУ ВШЭ общей площадью 13 076,1 кв. м, а также комплекс зданий, обеспечивающих работу в области инженерии, электроники и телекоммуникаций. В 2017 году будет завершена реконструкция комплекса зданий на Покровском бульваре, что позволит радикально улучшить условия работы подразделений, работающих по приоритетным направлениям.

В условиях дефицита площадей особой задачей является создание комфортных условий работы для НПР, в частности, организация персональных кабинетов и рабочих мест, которыми к настоящему времени обеспечены 75% НПР. Работа по формированию комфортной университетской среды будет продолжена.

## Экономическая и финансовая модель

Финансово-экономическая модель НИУ ВШЭ является основой для достижения стратегических целей развития университета и базируется на принципе последовательного и целенаправленного инвестирования ресурсов в кадровый потенциал, научные исследования, качество образования, аналитические продукты и общественные инициативы. Финансирование проектов развития составляет до 30% бюджета НИУ ВШЭ. Механизм инвестирования реализуется посредством централизации средств на уровне университета (до 65%), управления бюджетом развития и линейкой университетских целевых программ (фондов), а также развитой системы экономического стимулирования продуктивности научной и образовательной работы НПР и академических подразделений.

По итогам 2016 года доходы университета составляют более 15 млрд. рублей и формируются за счет его основных видов деятельности: услуги высшего образования (57%), научные и экспертно-аналитические работы (22%), довузовская подготовка и услуги дополнительного образования (8%). Государственные целевые субсидии (без учета государственных капитальных вложений) в доходах НИУ ВШЭ составляют около 9% (включая субсидию по Проекту 5-100). Дополнительно университет получает доходы от целевых пожертвований, управления фондом целевого капитала (эндаументом), использования интеллектуальной собственности (включая онлайн-курсы), объем которых в горизонте ближайших пяти лет будет увеличен.

Доля внебюджетных доходов в бюджете НИУ ВШЭ составляет 36-39%, по их объему университет занимает третье место в России после МГУ им. Ломоносова и МГТУ им. Баумана и является абсолютным лидером среди российских социально-экономических вузов. Аналогичное место НИУ ВШЭ занимает и по доходам от научных исследований и разработок.

Инвестиции Правительства Российской Федерации в развитие материальной базы НИУ ВШЭ составляют до 3 млрд. руб. в год и обусловлены незавершенностью формирования инфраструктуры университета.

С учетом достигнутых масштабов деятельности (после двукратного роста за последние шесть лет НИУ ВШЭ входит в пятерку крупнейших вузов России по размеру доходов, контингенту студентов и объему научных исследований) университет ожидает период снижения темпов роста доходов. Это задает существенно более высокие требования к эффективности расходов.

Вместе с тем опережающие инвестиции в развитие, привлечение кадров международного уровня и обеспечение лидирующего уровня заработной платы научно-педагогического состава остаются приоритетами финансовой политики университета.

В этой связи в период 2015-2016 годов НИУ ВШЭ реализовал систему мер, сочетающую повышение критериев финансирования проектов развития и структурный маневр в управлении административными расходами.

Указанные меры, в частности, включают следующие:

* Разработка целевых моделей и систем показателей результативности для подразделений «академического ядра», обладающих наиболее высоким потенциалом и продуктивностью и имеющих признанные результаты на международном рынке, в которые направляются дополнительные инвестиции.
* Приоритетное направление средств на проекты, имеющие высокий потенциал влияния на позиции НИУ ВШЭ в глобальной исследовательской повестке.
* Формирование системы механизмов, обеспечивающих конкурентоспособный уровень оплаты для качественно работающих научно-педагогических и административных работников.
* Установление ключевых показателей эффективности (KPI) для руководителей направлений и крупных академических подразделений университета с последующим влиянием результатов оценки на уровень вознаграждения.
* Прекращение финансирования проектов или ликвидация структурных подразделений, не отвечающих критериям эффективности, осуществляемые на основе периодической оценки результатов деятельности.
* Внедрение экономических критериев в систему планирования штатной численности основного персонала, в том числе через установление ресурсных показателей при формировании учебных планов образовательных программ, а также при анализе деятельности научно-исследовательских подразделений.
* Внедрение системы бюджетирования образовательных программ, направленной на создание внутренних экономических стимулов для рационального использования ресурсов руководителями образовательных программ и академических подразделений.
* Оптимизация численности административного и учебно-вспомогательного персонала в сочетании с внедрением новых принципов нормирования штатной численности, результативной системы оплаты труда этих категорий работников, опережающим развитием корпоративных информационных систем и автоматизацией бизнес-процессов.

Существенным элементом новой финансовой модели стало внедрение в 2015-2016 гг. системы бюджетирования мегафакультетов – крупных академических подразделений, интегрирующих научные и образовательные коллективы в рамках относительно широких предметных областей и объединяющих на своем уровне все виды деятельности (см. раздел «Система управления университетом»).

Мегафакультеты становятся самостоятельными центрами финансовой ответственности с собственным бюджетом, формируемым как за счет внебюджетных доходов, так и за счет централизованных средств университета. Внедрение системы сопровождается отработкой: механизмов делегирования ресурсов на уровень факультетов при одновременном установлении и контроле исполнения показателей их развития; процедур планирования и исполнения бюджетов; системы производственной и финансовой отчетности.

Динамика основных количественных характеристик финансовой модели НИУ ВШЭ на период до 2020 года приведена в подразделе 2.2. «План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») вуза на 2017–2020 годы».

## Дополнительные характеристики целевой модели

**Международное позиционирование университета**

В рамках стратегической инициативы «Международное позиционирование» централизуются и консолидируются усилия по международному позиционированию, укреплению репутации и общему продвижению университета.

Одним из ключевых факторов международной конкурентоспособности университета является его глобальная узнаваемость, прежде всего, в международном академическом сообществе, среди работодателей и потенциальных студентов из других стран. Наибольший вклад в узнаваемость университета вносят (а) его репутация, которая складывается в течение длительного времени, и (б) эффективное представление университета целевым аудиториям (международный бренд). Усилия в соответствующих направлениях на первом этапе реализации Дорожной карты были недостаточны. Разработана стратегия международного продвижения, учитывающая следующие вызовы:

1. НИУ ВШЭ – молодой университет. Такие университеты обладают слабым историческим ресурсом для реализации репутационного капитала на международном уровне. Ответом на этот вызов должна быть оригинальность позиционирования, использования «молодости» как готовности к инновациям, кооперация с другими молодыми университетами.
2. НИУ ВШЭ – в недавнем прошлом узкопрофильный университет, что затрудняет его продвижение на мировом рынке, где Россия занимает слабые позиции как раз по профилю социально-экономических наук. Ответом на это должно быть, с одной стороны, целевое взаимодействие с лидерами социально-экономического направления, а с другой – активное позиционирование таких направлений деятельности университета, как математика и компьютерные науки.
3. Российский бренд НИУ ВШЭ имеет сильную национальную специфику и не конвертируется в международный бренд автоматически. Ответом на этот вызов должно стать продвижение международного бренда ВШЭ с учетом опыта зарубежных университетов.

В 2015-2016 годах реализован комплекс рекламных мероприятий, направленных на информирование широкой общественности о достижениях университета в различных областях (доля целевых аудиторий, знакомых с брендом ВШЭ, увеличена на 14%); организованы пиар-кампании по продвижению образовательных программ университета; проведена работа по увеличению упоминаемости НИУ ВШЭ в зарубежных медиа: (в 2016 г. зафиксировано более 9100 публикаций с упоминанием университета); расширена сеть институциональных партнерств (подписаны 125 договоров о сотрудничестве). Повышению узнаваемости бренда ВШЭ способствует активная работа университета на глобальном рынке онлайн-образования (университет вошел в Топ-10 по количеству курсов, реализуемых на международной платформе Coursera).

В дальнейшем будет продолжена работа по расширению присутствия университета на международных информационных ресурсах, таких как:

– специализированные порталы для абитуриентов, рассматривающих возможность получения образования за рубежом (например, studyportal), электронные справочники;

– электронные дискуссионные площадки и социальные сети для исследователей,

– научные и деловые СМИ;

– глобальные социальные сети и сети, популярные в отдельных регионах.

Будет обеспечено присутствия бренда НИУ ВШЭ на мировых экспертных площадках и в иностранных СМИ в качестве ключевого экспертного центра по проблематике развития России и переходных экономик, расширено участие НИУ ВШЭ в международных ассоциациях и сетях в области высшего образования (МАС), обеспечено продвижение научных результатов ВШЭ в рамках специализированных исследовательских сетей.

**Система управления университетом**

В современных условиях успех университета зависит, прежде всего, от его способности эффективно конкурировать на профильных рынках, как профессиональных (науки и образования), так и ресурсных (финансов и кадров). Интернационализация значительно повышает требования к динамике развития и эффективности управления всеми видами ресурсов.

Построение рыночно-ориентированной системы управления становится базовым условием для устойчивого развития университета. При этом принципиально важно обеспечить сочетание профессионализации менеджмента с развитием академического самоуправления и вовлечением научно-педагогических работников в процессы принятия решений.

Будучи самым молодым среди российских государственных университетов, НИУ ВШЭ обладает существенным преимуществом: его научно-образовательные направления сформированы в последние 10-15 лет, не имеют «балласта» советского периода, и изначально ориентированы на активные рынки. При этом, реализуя агрессивную стратегию роста, НИУ ВШЭ постоянно выделяет на проекты развития значительную часть своего бюджета (в совокупности до 30%), одновременно обеспечивая достаточно гибкую внутреннюю финансовую политику за счет высокой доли внебюджетных доходов.

Базовые элементы целевой модели системы управления НИУ ВШЭ в целом сформированы:

* Управление проектами развития регламентировано основными программными документами и интегрировано в руководство направлениями деятельности, которые возглавляют проректоры и директора по направлениям. Оперативную координацию усилий по реализации стратегии осуществляет Комитет по стратегическому развитию под руководством ректора и Дирекция программы развития.
* Прогнозирование и обратную связь для принятия решений обеспечивают системы мониторинга показателей (Аналитический центр), институциональных исследований университетской жизни (Центр внутреннего мониторинга) и форсайт-исследования по актуальным направлениям (Форсайт-центр).
* Выделение ресурсов университета в рамках проектов развития производится преимущественно на конкурсной основе с использованием внешней (в том числе публичной) экспертизы и после коллегиального рассмотрения. Обязательным условием является положительная оценка достижений, фиксация ожидаемых результатов, а также соблюдение правил нормирования расходов и отчетности.
* В университете действует разветвленная система коллегиальных органов с участием НПР и внешних экспертов, координирующих решение академических и организационно-финансовых вопросов на операционном уровне (более 30 органов на уровне центрального управления и более 100 – на уровне научно-образовательных подразделений).
* Внешнюю оценку по различным аспектам деятельности и развития университета осуществляют высшие коллегиальные органы: Наблюдательный совет НИУ ВШЭ под руководством Первого заместителя Руководителя Администрации Президента Российской Федерации С.В.Кириенко, Попечительский совет НИУ ВШЭ под руководством Президента – Председателя Правления ОАО «Сбербанк России» Г.О. Грефа, Международный консультативный комитет НИУ ВШЭ под председательством лауреата Нобелевской премии по экономике, профессора Эрика Маскина.
* Трудовые договоры руководящего состава НИУ ВШЭ (ректор, проректоры, деканы, директора, начальники управлений) предусматривают взаимосвязь вознаграждения с оценкой результатов работы по соответствующим направлениям.
* Финансовая отчетность университета формируется в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности в общественном секторе, проводится независимый международный аудит.

Завершен процесс формирования крупных академических подразделений НИУ ВШЭ (мегафакультетов), объединяющих педагогические и научные коллективы по относительно широким предметным областям (Economics, Social Sciences, Business & Management, Humanities, Arts, Computer Sciences, Law, Mathematics, Electronics). Мегафакультеты интегрируют все виды деятельности – основные и дополнительные образовательные программы, фундаментальные и прикладные научные исследования, проектную работу и инновационную деятельность. Конвергенция взаимосвязанных областей знаний стимулирует развитие перспективных научных направлений на стыках наук и обеспечивает принцип активного междисциплинарного взаимодействия в ходе проведения научных исследований и в процессе обучения. Это способствует быстрому развитию на мегафакультетах образовательных программ, встроенных в повестку новых быстроразвивающихся областей знаний, к реализации которых привлекаются научные сотрудники, ключевые работодатели, международные специалисты, студенты оказываются вовлеченными в реальные научные проекты еще в процессе обучения.

Делегирование полномочий и до 50% ресурсов по ряду направлений на уровень мегафакультетов осуществляется в сочетании с установлением систем показателей результативности и трансляцией общеуниверситетских принципов управления. Такая структура обеспечивает междисциплинарный подход к разработке интеллектуальных продуктов и отводит мегафакультетам роль драйверов роста НИУ ВШЭ в соответствующих областях знаний.

В 2016 году для локализации широких областей знаний с междисциплинарными связями созданы Стратегические академические единицы двух типов в соответствии со следующими критериями:

1. Интегрируемость результатов исследований в глобальную исследовательскую повестку, участие в работе международных исследовательских сетей;
2. Актуальность проблематики научных исследований с учетом геополитических интересов и/или отраслевых приоритетов России;
3. Выполнение роли экспертно-аналитических центров компетенций по проектированию государственной политики в соответствующих отраслях: экономическое и социальное развитие, развитие образования, научно-техническое прогнозирование, государственное строительство; каждая САЕ должна внести существенный вклад в развитие российской экономики;
4. Реализация образовательных программ разных уровней (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура).

К первому типу САЕ отнесены крупные консорциумы, обеспечивающие сложившиеся базовые направления университета, уже получившие международное признание (в том числе, позиции в международных рейтингах) и имеющие высокий потенциал для дальнейшего динамичного развития. Такие консорциумы образованы из одного или нескольких мегафакультетов и научных подразделений университета и реализуют образовательных программы всех уровней: «Экономика и управление»; «Вызовы социального развития»; «Математика, компьютерные науки и информационные технологии: масштабируемые математические методы»; «Консорциум гуманитарных школ Humanus».

Ко второму типу САЕ отнесены центры превосходства – отдельные структурные подразделения, которые были созданы как новые точки роста в более узких перспективных междисциплинарных областях исследований и образования и интегрированы в глобальную исследовательскую повестку. Такие центры реализуют образовательные программы магистратуры и аспирантуры. В перспективе эти подразделения могут вырасти в новые исследовательские и образовательные для НИУ ВШЭ направления: «Форсайт и исследования науки, технологий и инноваций»; «Когнитивные нейронауки: от моделей к нейротехнологиям»; «Образование и развитие человека в меняющемся мире»; «Урбанистика и транспортная политика: трансформация городов от индустриальной к цифровой эпохе».

Дальнейшее развитие системы управления университета предполагает решение следующих задач:

– укрепление системы управления на уровне мегафакультетов и стратегических академических единиц за счет дальнейшей децентрализации управления, повышения самостоятельности крупных академических подразделений, расширения их ресурсной базы с одновременным делегированием ответственности за достижение планируемых результатов;

– последовательное внедрение принципов управления по результатам на всех уровнях организационной структуры, включая создание системы стимулов для руководителей и административных сотрудников, направленных на достижение целей развития, экономное использование ресурсов и повышение качества результатов;

– повышение оперативности принятия управленческих решений, в том числе за счет децентрализации управления, упрощения и автоматизации административных процедур;

– внедрение современных автоматизированных систем управления учебным процессом, в том числе продолжение модернизации, развитие функциональности и интеграцию систем управления обучением: системы онлайн-поддержки учебного процесса (LMS), системы управления учебным процессом (АСАВ), системы планирования расписаний учебных занятий (РУЗ), системы поддержки массовых открытых онлайн-курсов;

– опережающее развитие и интеграция корпоративных информационных систем, переход к сервисно-ориентированной модели предоставления услуг административными подразделениями.

Реализация данной стратегии должна обеспечить концентрацию усилий на стратегических направлениях деятельности университета, повысить самостоятельность академических подразделений, снизить бюрократические барьеры и вовлечь в процессы управления значительную долю научно-педагогических работников, а также студентов, выпускников, работодателей.

**Социальная миссия университета**

Реализация социальной миссии НИУ ВШЭ предусматривает работу по трем основным направлениям:

* социокультурная деятельность в Москве;
* формирование площадок коммуникации власти, экспертов и общества по актуальным вопросам социального и экономического развития страны;
* развитие российского образования.

Осуществляя культурно-просветительскую деятельность, НИУ ВШЭ завоевал репутацию университета, «открытого городу»: на регулярной основе проводятся открытые лекции ученых ВШЭ в музеях и культурных центрах Москвы, реализуется летняя образовательная программа для горожан; факультеты, лаборатории и клубы университета проводят лекции и семинары, открытые для внешней аудитории; студенческие праздники и волонтерские инициативы стали частью городских культурных и образовательных программ для молодежи Москвы. Эта деятельность способствует международной конкурентоспособности, поскольку формирует позитивный образ университета, привлекает внимание СМИ.

НИУ ВШЭ располагается в рассредоточенном кампусе, большая часть зданий которого находится в центральной части города. Поэтому для университета особое значение имеет создание нового качества городской среды, комфортной как для студентов и сотрудников университета, так и для москвичей. Сотрудники и студенты университета принимают активное участие в разработке проектов по благоустройству Москвы, в частности, в проекте по благоустройству пешеходных зон Москвы.

Сотрудниками университета разработан проект «Университетский квартал», который предусматривает установку информационных табличек на фасадах зданий, расположенных в районе размещения центральных зданий московского кампуса. Цель проекта – познакомить москвичей с улицами Мясницкая и Покровка и прилегающими к ним территориями как с районом сосредоточения значимых объектов культурного наследия, объединенных тематикой образования и науки.

Открытые просветительские интернет-ресурсы НИУ ВШЭ и широкий спектр научно-публицистических мероприятий (более 300 в год), где эксперты, представители власти и гражданского общества обсуждают актуальные вопросы социальной, экономической, транспортной и градостроительной политики, доказали свою популярность. Они не только способствуют развитию российского общества и позиционированию НИУ ВШЭ на национальном рынке, но и фактически обеспечивают широкую экспертизу знаний и моделей, предлагаемых НИУ ВШЭ, что также способствует формированию активной гражданской позиции у горожан.

Помимо научно-публицистических мероприятий НИУ ВШЭ ведет активную деятельность социальной направленности: юридическая и психологическая помощь студентов-волонтеров малозащищенным и малообеспеченным слоям населения; реализация публичных семинаров по разъяснению законодательно-правовой базы для жителей г. Москвы; проведение совместных с горожанами мероприятий по выявлению и устранению локальных городских проблем.

В сфере образования НИУ ВШЭ способствует развитию высшего образования в целом и социально-экономического в частности, а также развитию общего образования. Основными инструментами такой поддержки являются онлайн-курсы на российских и международных платформах, ассоциации и партнерства с другими университетами, повышение квалификации учителей и программы поддержки школ, работающих в трудных условиях. Помимо общегуманитарного значения, такая деятельность также способствует международному позиционированию, поскольку улучшение качества образования в целом обеспечивает повышение качества потенциальных студентов и сотрудников НИУ ВШЭ.

## Стратегические инициативы

*1. Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности* через:

* форсайт перспективных областей исследований и разработок, мониторинг перспективных рынков прикладных исследований;
* формирование сети международных лабораторий и организацию с их участием крупных исследовательских проектов с привлечением зарубежных научных центров и институтов РАН, в том числе в сетевой форме;
* использование потенциала институтов РАН, в т.ч. за счет организации совместных подразделений и исследований РАН и НИУ ВШЭ;
* организацию на базе наиболее сильных научных коллективов НИУ ВШЭ международных центров передовых исследований;
* поддержка созданных центров перспективных исследований в области прикладных наук, осуществляющих актуальные комплексные междисциплинарные проекты, привлекательные для крупных заказчиков, в том числе международных;
* стимулирование реализации совместных проектов с зарубежными учеными и участия в работе международных исследовательских сетей и международных экспертных организаций;
* систему стимулов, обеспечивающих повышение качества научных статей и их публикацию в международных научных журналах с высоким импакт-фактором;
* перевод научных журналов НИУ ВШЭ в двуязычный формат, индексирование научных журналов в международных наукометрических базах данных (Web of Science и Scopus);
* издание препринтов статей и монографий сотрудников НИУ ВШЭ в электронном англоязычном формате в сетях SSRN, RePEc и аналогичных глобальных профессиональных сетях;
* развитие системы международной экспертизы научных проектов и результатов научной деятельности;
* активное включение в экспертную деятельность по проблемам, формулируемым международными организациями (OECD, World Bank, IMF, European Commission, Basel Comittee и др.);
* расширение экспертно-аналитической работы в интересах Правительства РФ, федеральных министерств и ведомств России;
* формирование при активной роли НИУ ВШЭ глобальной сети экспертных организаций, работающих с переходными экономиками, прежде всего в странах БРИКС;
* повышение эффективности деятельности за счет внедрения инструментария, принятого в международном экспертном сообществе (в том числе с учетом практики международных консалтинговых компаний);
* развитие инфраструктуры коллективного пользования уникальными базами данных передовых исследований по всему спектру социально-экономической и гуманитарной проблематики;
* формирование центров исследований и репозиториев данных по проблематике переходных обществ;
* профессионализацию менеджмента научных исследований и внедрение новой системы управления наукой на факультетах;
* развитие системы коммерциализации результатов исследований и программу поддержки предпринимательства.

*2. Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов* через:

* создание новых и актуализацию действующих образовательных программ на основе международно сопоставимых требований к выпускникам и ожиданий глобально ориентированных работодателей, в том числе англоязычных магистерских и бакалаврских программ;
* активное использование английского языка как языка обучения и коммуникации за счет расширения линейки образовательных продуктов на английском языке и англоязычной информационной поддержки процесса обучения;
* расширение спектра образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами, а также российскими работодателями и образовательными учреждениями;
* реализацию новой образовательной модели, обеспечивающей индивидуальные траектории студентов с высокой долей проектной, исследовательской (до 20%), а также самостоятельной работы студентов при снижении их аудиторной нагрузки;
* модернизацию информационных систем НИУ ВШЭ с учетом требований новой образовательной модели, включая развитие площадки формирования «электронного портфолио» студентов и выпускников;
* профессионализацию управления образовательными программами, в том числе реализацию программ аттестации, развития и профессиональной поддержки менеджеров образовательных программ; создание системы академического управления образовательными программами;
* оценку эффективности и качества образовательных программ, включая международную аккредитацию образовательных программ;
* мониторинг востребованных прикладных и аналитических компетенций за счет развития партнерств факультетов с профильными компаниями и научными центрами; обеспечение возможности студентам и выпускникам НИУ ВШЭ проходить внешнюю экспертизу аналитических и прикладных компетенций;
* реализацию отдельных элементов образовательного процесса на площадках корпораций для формирования у студентов новых компетенций в режиме реальных бизнес-процессов, вовлечение практических работников в регулярный учебный процесс, в том числе через систему базовых кафедр с участием крупных корпораций и государственных организаций;
* разработку механизмов гибкой интеграции магистерских программ академической ориентации с Аспирантскими школами с выстраиванием соответствующего образовательного трека; привлечение ведущих зарубежных ученых для преподавания и совместного научного руководства аспирантами, а также широкого круга исследователей к экспертизе результатов работы аспирантов; поддержку исходящей и входящей мобильности аспирантов; развитие партнерств с зарубежными вузами в рамках программ PhD;
* активное участие в формировании сети онлайн-образования на русском и английском языках (разработка курсов МООСs), их размещение на внутренних и внешних платформах, а также использование в учебном процессе;
* создание гибкой кредитно-модульной системы дополнительных профессиональных программ, нацеленных на развитие прикладных компетенций слушателей в различных сферах деятельности;
* создание бизнес-школы НИУ ВШЭ.

*3. Привлечение талантов* через:

* взаимодействие с зарубежными агентствами в области образовательного рекрутинга;
* расширение сети партнерств с образовательными учреждениями, представительствами Россотрудничества, в том числе в странах СНГ и Центрально-Восточной Европы;
* внедрение системы скидок при поступлении в НИУ ВШЭ для учащихся партнерских образовательных учреждений зарубежных стран;
* участие в образовательных ярмарках с акцентом на целевые для ВШЭ образовательные рынки (Вьетнам, Индонезия, Монголия, Индия);
* увеличение целевой аудитории иностранных участников международной олимпиады молодежи, в том числе за счет выхода на новые географические рынки и расширения присутствия в целевых странах;
* проведение комплекса рекламных, образовательных и профориентационных мероприятий – «Дней ВШЭ» в профильных учебных заведениях за рубежом;
* внедрение новых (дистанционных) форматов проведения конкурсных мероприятий для иностранных абитуриентов с целью отбора лучших для обучения на образовательных программах бакалавриата на коммерческой основе;
* полный переход на систему международного рекрутинга по технологии приема, аналогичной международному рекрутингу на PhD программы на англоязычные магистерские программы и расширение системы международного рекрутинга на русскоязычные магистерские программы;
* внедрение системы отбора иностранных абитуриентов для обучения на подготовительном отделении для иностранных граждан на коммерческой основе для последующего обучения на образовательных программах бакалавриата и магистратуре;
* развитие Интернет-школы и новых дистанционных форматов профессиональной ориентации и подготовки потенциальных абитуриентов;
* развитие подготовительного отделения для иностранных студентов и расширение в его рамках программ по изучению русского языка и профильных дисциплин на русском языке;
* привлечение талантливых студентов в магистратуру и аспирантуру посредством летних и зимних научно-образовательных школ и олимпиад;
* привлечение иностранных студентов на специализированные программы краткосрочного обучения: «Летний университет», «Семестр в Москве» и т.п.;
* совершенствование дифференцированной системы грантовой поддержки, адаптационных мероприятий и сервисов для иностранных студентов;
* расширение аудитории образовательных программ Лицея НИУ ВШЭ за счет организации профильных классов в школах-партнерах, обучающихся по образовательным программам Лицея (модель распределенного лицея);
* формирование сети партнерских школ во всех регионах России (базовые школы распределенного Лицея): в т.ч. создание системы скидок при поступлении в НИУ ВШЭ для учащихся партнерских школ, формирование системы образовательных мероприятий, реализуемых совместно с общеобразовательными учреждениями в сетевом формате.

*4. Обновление и развитие кадров исследовательского университета* через*:*

* систему международного рекрутинга молодых ученых – обладателей степени PhD ведущих университетов, ведущих ученых – потенциальных лидеров научных центров, ученых, имеющих высокий показатель цитируемости;
* привлечение молодых зарубежных и российских исследователей на позиции постдоков;
* создание условий для адаптации в университете зарубежных преподавателей и исследователей и их успешной интеграции в академическую жизнь университета;
* внедрение системы повышающихся требований для замещения вакансий НПР с учетом задач достижения международной конкурентоспособности;
* внедрение модели единого контракта НПР, состоящего из трех компонентов (преподавательская, исследовательская, административная/общественная деятельность), предусматривающего дифференцированную оценку достигнутых результатов;
* реализацию программ стимулирования научно-педагогических и административных работников для повышения продуктивности их работы;
* значительное увеличение числа вовлеченных в преподавательскую и научную деятельность учебных ассистентов и стажеров-исследователей;
* поддержку программ мобильности НПР и включение в международные (зарубежные) исследовательские и образовательные проекты;
* наем специалистов на руководящие позиции в рамках международного рекрутинга;
* реализацию целевых программ повышения квалификации для научно-педагогических и административных работников;
* реализацию программ по отбору и профессиональному развитию перспективных молодых научно-педагогических и административных работников (программы кадровых резервов);
* обеспечение регулярной аттестации НПР и оценку качества работы административного персонала.

*5. Формирование рыночно ориентированной системы управления* обеспечивается через:

* выделение стратегического управления в самостоятельный контур системы управления с передачей операционных полномочий (функций) на уровень крупных академических подразделений (факультетов и научных институтов);
* укрепление системы управления на уровне мегафакультетов и стратегических академических единиц за счет дальнейшей децентрализации управления, повышения самостоятельности крупных академических подразделений, расширения их ресурсной базы с одновременным делегированием ответственности за достижение планируемых результатов;
* внедрение принципов управления по результатам на всех уровнях организационной структуры, установление ключевых показателей эффективности (KPI) для руководителей направлений и крупных академических подразделений с последующим влиянием результатов оценки на уровень вознаграждения;
* развитие системы академического самоуправления с широким вовлечением НПР в процессы принятия решений (по модели «Управляющий академический комитет – Исполнительный менеджер»);
* внедрение принципов инвестиционного менеджмента в систему управления финансовыми ресурсами;
* оценку эффективности проектов университета и работы структурных подразделений с ликвидацией неэффективных подразделений и проектов;
* внедрение систем бюджетирования факультетов и образовательных программ;
* интеграцию корпоративных информационных систем;
* переход к сервисно-ориентированной модели предоставления услуг административными подразделениями;
* развитие кампуса и обеспечение комфортных условий для работы НПР и обучения студентов (в т.ч. для людей с ограниченными физическими возможностями).

*6. Реализация Социальной миссии университета* через*:*

* распространение высоких стандартов образования и академической работы в российских университетах и школах, в т.ч. через разработку образовательных стандартов по направлениям, реализуемым НИУ ВШЭ;
* поддержку российских вузов, в т.ч. в регионах, в процессе освоения опыта и лучших практик НИУ ВШЭ через систему ресурсов открытого образования НИУ ВШЭ, включающую курсы для студентов на платформах МOOC, курсы повышения квалификации, развернутую информацию об образовательных продуктах НИУ ВШЭ и отдельных их элементах на портале университета;
* оказание консультационной поддержки государственным органам, ответственным за разработку и реализацию образовательной политики в России, сетевое взаимодействие с ведущими российскими вузами для поиска новых и эффективных решений в образовательной деятельности;
* поддержку школ, работающих в трудных социальных условиях;
* разработку новых учебных материалов и технологий для изучения социальных и гуманитарных наук в школах, повышение квалификации учителей;
* формирование площадок общественного обсуждения социально-экономической, научной и культурной политики;
* развитие площадок экспертного диалога в некоммерческом секторе и распространение аналитических докладов и методических рекомендаций по проблемам взаимодействия государства и гражданского общества;
* реализацию образовательных, культурно-просветительских и социальных проектов для населения г. Москвы; развитие на базе университета публичной экспертной площадки в интересах города;
* вовлечение студентов и преподавателей в культурные и благотворительные проекты в Москве, в т.ч. организацию социально-ориентированных проектов, развивающих профессиональные компетенции студентов.

*7. Международное позиционирование университета* будет осуществлятьсячерез:

* разработку информационных материалов, позиционирующих университет для трех ключевых аудиторий: академическое сообщество, работодатели, потенциальные студенты, которые могут использоваться в презентационной продукции, их продвижение по каналам СМИ и в социальных медиа;
* создание видеоматериалов для корпоративного портала и YouTube (интервью, клипы лекций, презентационные фильмы) о разных направлениях деятельности университета, учебных программах, преподавателях с мировым именем, научных исследованиях;
* создание англоязычных электронных и печатных материалов о характеристиках университета, его отличительных особенностях, ценностях, продвижение материалов на сайтах зарубежных вузов-партнеров НИУ ВШЭ;
* приведение дизайна англоязычного сайта НИУ ВШЭ в соответствие с современными международными стандартами и его продвижение в социальных сетях, профессиональных сообществах, на международных научных и образовательных интернет-ресурсах посредством рекламы и с использованием ссылок на научные публикации сотрудников НИУ ВШЭ, представленные в открытом доступе;
* создание рекламных материалов на китайском языке для размещения на порталах китайского сегмента сети Интернет и в социальных сетях, распространенных в Китае;
* участие в международных образовательных выставках, развитие партнерств с международными образовательными организациями; продвижение НИУ ВШЭ через образовательные ассоциации и сети;
* взаимодействие с рейтинговыми агентствами и международными экспертами в области науки и образования;
* продвижение бренда университета через «продукты» НИУ ВШЭ – бакалаврские и магистерские образовательные программы, довузовские программы, научно-исследовательские проекты, стартапы;
* продвижение научных результатов НИУ ВШЭ в рамках специализированных исследовательских сетей, участие представителей НИУ ВШЭ в значимых международных конференциях;
* обеспечение присутствия бренда НИУ ВШЭ на мировых экспертных площадках и в иностранных СМИ в качестве ключевого экспертного центра по проблематике развития России и переходных экономик;
* распространение информации о результатах исследований ученых НИУ ВШЭ по всем представленным в университете наукам в мировых СМИ в целях повышения узнаваемости университета как международного научного центра;
* активное привлечение на научные мероприятия НИУ ВШЭ наиболее цитируемых ученых;
* партнерства с ведущими международными издательствами;
* продвижение бренда НИУ ВШЭ через Ассоциацию выпускников и за счет развития партнерских отношений с международными компаниями, в которых работают выпускники НИУ ВШЭ.

# План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») вуза

## Показатели реализации плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 октября 2012 г. № 2006-р

| **№** | **Наименование показателя** | **Единица измерения** | **2014 факт** | **2015 факт** | **2016 факт** | **2017 план[[9]](#footnote-9)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях | чел. | 6 | 6,8 | 13,83 | 14 |
| 2. | Количество научных журналов вуза, включенных в базы данных «Сеть науки» (Web of Science) и/или Scopus | ед. | 2 | 3 | 10 | 10 |
| 3. | Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза | чел. | 23 | 65 | 73 | 95 |
| 4. | Удельный вес численности молодых научно-педагогических работников (далее – НПР), привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПР | % | 20% | 23,3% | 24,23% | не менее 25% |
| 5. | Удельный вес численности НПР вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПР вуза | % | 25,34% | 27,1% | 32,45% | не менее 32,5% |
| 6. | Количество реализуемых вузом программ академической мобильности для НПР вуза и НПР сторонних организаций | ед. | 788 | 840 | 1782 | не менее 1500 |
| 7. | Удельный вес численности молодых НПР вуза в общей численности НПР вуза | % | 28,65% | 29,3% | 29,54% | не менее 29,6% |
| 8. | Удельный вес численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения, получивших поддержку, в общей численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения | % | 11,53% | 14,6% | 16,13% | 16,5% |
| 9. | Удельный вес численности стажеров-исследователей и молодых НПР вуза, получивших поддержку, в общей численности стажеров-исследователей и молодых НПР вуза | % | 20,45% | 22,6% | 54,7% | не менее 25% |
| 10. | Количество образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ, разработанных и реализуемых в партнерстве с ведущими российскими и иностранными вузами и/или ведущими российскими и иностранными научными организациями | ед. | 13 | 10 | 27 | 28 |
| 11. | Удельный вес численности студентов ведущих иностранных вузов, привлеченных в вуз, в общей численности студентов вуза | % | 1,72% | 2,2% | 2,75% | 3,0% |
| 12. | Количество научно-исследовательских проектов, реализуемых с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и/или совместно с ведущими российскими и иностранными научными организациями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе | ед. | 64 | 74 | 123 | 75 |
| 13. | Количество научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов, реализуемых совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе | ед. | 22 | 20 | 26 | не менее 22 |

## План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») вуза на 2017–2020 годы

Таблица № 1

| **Стратегические инициативы/задачи/мероприятия** | | **Показатель реализации (наименование и размерность)** | **Значения показателей реализации** | | | | **Мероприятия постановления № 211** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **2020 г.** |
| **СИ 1** | **Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности** | **Объем финансирования,  млн. руб.** | **1450** | **1500** | **1500** | **1500** |  |
| Задача 1.1. | Создание и поддержка высокопродуктивных научных коллективов |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.1. | Создание и поддержка центров передовых исследований | Количество центров передовых исследований, ед. | 2 |  |  |  | З |
| 1.1.2. | Создание и поддержка центров перспективных исследований по актуальным научным направлениям | Количество центров перспективных исследований по актуальным научным направлениям, ед. | 2 |  |  |  | З |
| 1.1.3. | Создание и поддержка международных исследовательских лабораторий | Количество международных лабораторий, ед. | 24 |  |  |  | З |
| Задача 1.2. | Фундаментальные и прикладные исследования, целевые рынки проектной деятельности, развитие научной кооперации с ведущими зарубежными и российскими научными организациями |  |  |  |  |  |  |
| 1.2.1. | Развитие фундаментальных научных исследований | Количество поддержанных проектов фундаментальных научных исследований, ед | 136 |  |  |  | З |
| 1.2.2. | Развитие системы эмпирических обследований и баз данных | Количество поддержанных проектов эмпирических обследований и баз данных, ед. | 15 |  |  |  | З |
| 1.2.3. | Организация прикладных научных исследований в интересах органов государственной власти, бизнеса и расширение участия научных коллективов ВШЭ в грантовых программах Российского научного фонда, Российского Фонда Фундаментальных Исследований и Российского гуманитарного научного фонда | Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в расчете на 1 научно-педагогического работника, тыс. руб. | 1400 |  |  |  | - |
| 1.2.4. | Мониторинг перспективных рынков прикладных научных исследований и разработок, в том числе форсайт перспективных областей исследований и разработок в сфере социальных наук | Количество проведенных исследований по мониторингу перспективных рынков научных исследований и разработок, ед. | 1 |  |  |  | З |
| 1.2.5. | Развитие прикладных научных исследований и разработок в интересах Администрации Президента, Правительства РФ | Количество докладов, аналитических записок, методических рекомендаций, подготовленных ВШЭ в интересах Администрации Президента, Правительства РФ, ед. | 55 |  |  |  | - |
| 1.2.6. | Информационное обеспечение, организация и хранение баз данных | Количество баз данных в Едином архиве экономических и социологических данных в открытом доступе, ед. | 2820 |  |  |  | З |
| 1.2.7. | Обеспечение поддержки и развития международных научных партнерств | Численность научно-педагогических работников, принявших участие в мероприятиях, прошедших конкурсный отбор ед. | 50 |  |  |  | В |
| 1.2.8. | Развитие механизмов поддержки предпринимательства | Количество проектов-участников предпринимательских конкурсов ВШЭ, в том числе, программ бизнес-инкубатора ВШЭ | 160 |  |  |  | Д, З |
| Задача 1.3. | Инструменты международного продвижения |  |  |  |  |  |  |
| 1.3.1. | Развитие системы международной экспертизы исследовательских проектов и научных коллективов | Количество проведенных экспертиз исследовательских проектов международного уровня, ед. | 290 |  |  |  | З |
| 1.3.2. | Развитие системы лингвистической поддержки публикаций на иностранном языке | Численность научно-педагогических работников, получивших лингвистическую поддержку, чел. | 440 |  |  |  | - |
| 1.3.3. | Вывод журналов ВШЭ на глобальный рынок | Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых в Web of Science и Scopus, ед. | 10 |  |  |  | Б, Е |
| Задача 1.4. | Формирование эффективных механизмов организационного сопровождения научных исследований, повышение качества управления в научных подразделениях |  |  |  |  |  |  |
| 1.4.1. | Профессионализация менеджмента научных исследований | Количество мероприятий, направленных на развитие компетенций менеджеров, организующих научные исследования, ед. | 1 |  |  |  | З |
| 1.4.2. | Мониторинг закупок прикладных исследований и конкурсов научных фондов, информирование научных подразделений, факультетов и филиалов об объявленных конкурсах | Количество подготовленных конкурсных заявок, ед. | 210 |  |  |  | З |
| 1.4.3. | Методическая поддержка научно-педагогических работников НИУ ВШЭ по участию в международных научных программах и проектах | Количество обучающих мероприятий, ориентированных на участие научно-педагогических работников ВШЭ в международных научных программах и проектах, ед. | 1 |  |  |  | З |
| **СИ 2** | **Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов** | **Объем финансирования,  млн. руб.** | **280** | **280** | **290** | **300** |  |
| Задача 2.1. | Актуализация образовательных программ для обеспечения соответствия запросам международного рынка образовательных услуг |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.1. | Актуализация образовательных программ в соответствии с запросами международного рынка образовательных услуг | Доля студентов основных образовательных программ подготовки бакалавров, обучающихся по новой модели, % | 80 |  |  |  | Д, Е |
| 2.1.2. | Развитие системы оценки эффективности и оценки качества образовательных программ | Доля образовательных программ, прошедших внешнюю оценку, % | 30 |  |  |  | Ж |
| 2.1.3. | Интернационализация образовательных программ | Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, % | 23 |  |  |  | Ж, Е |
| 2.1.4. | Совершенствование технологий организации учебного процесса | Доля студентов и преподавателей, положительно оценивающих сервисы поддержки учебного процесса, % | 50 |  |  |  | Д, З |
| 2.1.5. | Формирование линейки глобально конкурентоспособных образовательных продуктов | Количество образовательных программ высшего образования, разработанных и реализуемых в партнерстве с ведущими российскими и иностранными вузами и/или ведущими российскими и иностранными научными организациями, ед. | 46 |  |  |  | Е |
| 2.1.6. | Развитие электронного обучения для интеграции в глобальный рынок образовательных услуг | Доля слушателей, завершивших изучение дисциплин на электронных ресурсах ВШЭ, в общей численности студентов, % | 110 |  |  |  | Д |
| Задача 2.2. | Внедрение модели управления образовательными программами |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.1. | Развитие модели "Учебный офис" | Доля образовательных программ, менеджеры которых успешно прошли оценку по результатам работы, % | 90 |  |  |  | Е |
| 2.2.2. | Развитие академического руководства образовательными программами | Доля образовательных программ, академические руководители которых успешно прошли оценку по результатам работы за год, % | 75 |  |  |  | Е |
| Задача 2.3. | Разработка и реализация модели "новой аспирантуры" |  |  |  |  |  |  |
| 2.3.1. | Развитие системы аспирантских школ - внедрение новой модели аспирантской подготовки | Количество разработанных и утвержденных основных образовательных программ подготовки аспирантов, ед. | 66 |  |  |  | Г |
| 2.3.2. | Развитие программы "Академическая аспирантура" (Structured PhD program) и интернационализация аспирантуры | Численность обучающихся по программе "Академическая аспирантура", чел. | 130 |  |  |  | Г |
| Задача 2.4. | Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных продуктов дополнительного профессионального образования |  |  |  |  |  |  |
| 2.4.1. | Разработка англоязычных дополнительных профессиональных программ, в т.ч. программ Master и Executive Master | Доля англоязычных дополнительных профессиональных программ, % | 9 |  |  |  | Ж |
| 2.4.2. | Расширение линейки программ дополнительного профессионального образования, предлагаемых студентам ВШЭ | Доля дополнительных профессиональных программ, ориентированных на студентов ВШЭ, % | 35 |  |  |  | - |
| 2.4.3. | Внешняя экспертиза программ дополнительного профессионального образования | Доля дополнительных профессиональных программ (уровня МВА), прошедших аккредитацию, % | 45 |  |  |  | Ж, Е |
| 2.4.4. | Укрупнение и развитие конкурентоспособных Школ непрерывного образования | Количество созданных Школ непрерывного образования, ед. | 4 |  |  |  | Е |
| **СИ 3** | **Привлечение талантов** | **Объем финансирования,  млн. руб.** | **90** | **110** | **110** | **110** |  |
| Задача 3.1. | Расширение присутствия в странах ближнего и дальнего зарубежья, выход на новые географические рынки |  |  |  |  |  |  |
| 3.1.1. | Участие в международных образовательных ярмарках | Численность иностранных граждан, рекрутированных на коммерческое обучение в ВШЭ, чел. | 600 |  |  |  | Ж |
| 3.1.2. | Выход на новые географические рынки (страны Азии и Латинской Америки) | Количество новых партнерских соглашений, ед. | 10 |  |  |  | Ж |
| 3.1.3. | Расширение присутствия в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы: "Новые города", "Осенние дни ВШЭ" | Количество новых площадок в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы для проведения мероприятий по привлечению талантливой молодежи, ед. | 2 |  |  |  | Ж |
| 3.1.4. | Внедрение системы международного рекрутинга в магистратуру и аспирантуру по технологии приема, аналогичной международному рекрутингу на PhD программы | Доля зарегистрированных в рекрутинговых системах ВШЭ, поступивших в магистратуру или аспирантуру ВШЭ, % | 60 |  |  |  | Ж |
| Задача 3.2. | Работа с талантливой молодежью |  |  |  |  |  |  |
| 3.2.1. | Привлечение талантливых студентов на специализированные программы включенного обучения для иностранных студентов: "Летний университет", "Семестр в Москве", "Русский язык как иностранный" и др. | Численность участников специализированных программ обучения для иностранных студентов, чел. | 220 |  |  |  | Д, Ж |
| 3.2.2. | Совершенствование дифференцированной системы поддержки, адаптационных мероприятий и сервисов для студентов, в том числе иностранных | Доля студентов, положительно оценивших предоставляемые им сервисы, % | 80 |  |  |  | Д, Ж |
| 3.2.3. | Привлечение талантливой молодежи из зарубежных стран: олимпиады и конкурсы | Численность участников из зарубежных стран в олимпиадах и конкурсах ВШЭ, чел. | 7000 |  |  |  | Ж |
| 3.2.4. | Развитие Лицея ВШЭ как модельного образца старшей школы нового поколения | Численность обучающихся в Лицее ВШЭ, чел. | 1450 |  |  |  | - |
| 3.2.5. | Расширение линейки предметных олимпиад, конкурсов проектных работ для школьников, организованных ВШЭ | Количество предметных олимпиад "Высшая проба", ед. | 20 |  |  |  | - |
| 3.2.6. | Привлечение талантливой молодежи в магистратуру | Численность участников олимпиады ВШЭ для студентов и выпускников вузов, чел. | 5600 |  |  |  | Ж |
| Задача 3.3. | Развитие партнерств ВШЭ с российскими региональными и зарубежными центрами, образовательными учреждениями |  |  |  |  |  |  |
| 3.3.1. | Развитие распределенного лицея как образовательной сети ВШЭ | Количество школ в сети Распределенного лицея ВШЭ, ед. | 30 |  |  |  | - |
| 3.3.2. | Развитие и формирование новых партнерств в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы | Количество новых соглашений с партнерами в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы, ед. | 6 |  |  |  | - |
| 3.3.3. | Развитие эффективных форм привлечения школьников через партнерства: "Партнерские школы" и "Региональные центры" | Количество партнерских школ ВШЭ, ед. | 321 |  |  |  | - |
| 3.3.4. | Развитие "ресурсных" центров в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы | Численность участников мероприятий ВШЭ с участием "ресурсных" центров в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы, чел. | 900 |  |  |  | Ж |
| 3.3.5. | Проведение мероприятий исходящей студенческой мобильности | Численность студентов ВШЭ, принявших участие в программах международной академической мобильности, чел. | 290 |  |  |  | Д |
| **СИ 4** | **Обновление и развитие кадров исследовательского университета** | **Объем финансирования,  млн. руб.** | **1200** | **1250** | **1250** | **1300** |  |
| Задача 4.1. | Обновление и академическое развитие научно-педагогического персонала исследовательского университета |  |  |  |  |  |  |
| 4.1.1. | Внедрение международно признанных процедур найма научно-педагогических работников и расширения практики привлечения специалистов с международного рынка труда | Численность научно-педагогических работников, успешно прошедших оценочные процедуры, чел. | 1200 |  |  |  | Б, В, Д, З |
| 4.1.2. | Реализация программ стимулирования научно-педагогических работников для повышения их научной продуктивности | Численность научно-педагогических работников, получающих академические надбавки, чел. | 1200 |  |  |  | В, Д, З |
| 4.1.3. | Реализация программ повышения квалификации и профессионального развития научно-педагогических работников | Численность научно-педагогических работников, прошедших повышение квалификации, чел. | 1050 |  |  |  | В |
| 4.1.4. | Реализация программы "Кадровый резерв" | Численность участников программы "Кадровый резерв", чел. | 155 |  |  |  | Д |
| Задача 4.2. | Программы адаптации и социальной поддержки зарубежных специалистов |  |  |  |  |  |  |
| 4.2.1. | Развитие программ социальной поддержки специалистов, привлеченных с международного рынка труда | Доля специалистов, привлеченных с международного рынка труда, положительно оценивших программы социальной поддержки, % | 70 |  |  |  | - |
| 4.2.2. | Совершенствование программ адаптации специалистов, привлеченных с международного рынка труда | Доля специалистов, привлеченных с международного рынка труда, положительно оценивших процесс адаптации в ВШЭ, % | 56 |  |  |  | Б |
| 4.2.3. | Совершенствование сервисов для иностранных граждан, приглашенных в ВШЭ | Доля иностранных граждан, приглашенных в ВШЭ, положительно оценивающих сервисы по сопровождению визитов иностранных граждан, % | 56 |  |  |  | - |
| Задача 4.3. | Обновление руководящего состава и совершенствование профессиональных компетенций руководителей и административных работников |  |  |  |  |  |  |
| 4.3.1. | Привлечение специалистов международного уровня на руководящие административные и академические позиции и обеспечение механизмов эффективной мотивации руководителей | Численность привлеченных на руководящие позиции специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, чел. | 3 |  |  |  | А |
| 4.3.2. | Формирование механизмов эффективной мотивации административных работников | Доля работников административно-управленческого персонала, получающих стимулирующие надбавки по результатам формализованной оценки эффективности деятельности, % | 35 |  |  |  | Д, Е, Ж |
| 4.3.3. | Совершенствование профессиональных компетенций работников административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала | Численность работников административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала, прошедших целевое повышение квалификации, чел. | 100 |  |  |  | А |
| 4.3.4. | Реализация программы "Административный кадровый резерв" | Численность участников программы "Административный кадровый резерв", чел. | 95 |  |  |  | А |
| **СИ 5** | **Формирование рыночно-ориентированной системы управления** | **Объем финансирования,  млн. руб.** | **100** | **120** | **120** | **120** |  |
| Задача 5.1. | Оптимизация системы управления университетом |  |  |  |  |  |  |
| 5.1.1. | Реализация модели "Управляющий комитет - Исполнительный менеджер" для управления всеми административными процессами университета (вовлечение научно-педагогических работников в процессы принятия решений) | Доля административных процессов, управляемых по модели "Управляющий комитет-Исполнительный менеджер", в общем числе процессов, подлежащих управлению по такой модели, % | 100 |  |  |  | - |
| Задача 5.2. | Совершенствование административных процессов |  |  |  |  |  |  |
| 5.2.1. | Запуск системы электронных регламентов оптимизации административных сервисов и процессов НИУ ВШЭ | Количество административных сервисов, предоставляемых с использованием системы электронных регламентов, ед. | 23 |  |  |  | - |
| 5.2.2. | Переход административных подразделений к сервисной модели предоставления услуг | Количество административных подразделений, применяющих сервисную модель при оказании услуг, ед. | 4 |  |  |  | - |
| Задача 5.3. | Модернизация системы управления финансовыми ресурсами |  |  |  |  |  |  |
| 5.3.1. | Внедрение бюджетирования образовательных программ | Доля образовательных программ бакалавриата и магистратуры, бюджет которых одобрен Финансовым комитетом и деканом факультета, % | 52 |  |  |  | - |
| Задача 5.4. | Развитие корпоративных информационных систем и ИТ-инфраструктуры |  |  |  |  |  |  |
| 5.4.1. | Обеспечение соответствия функциональности корпоративных информационных систем требованиям развития университета | Доля исполнения заявок на развитие информационных систем, прошедших отбор и приоритизацию, % | 85 |  |  |  | - |
| 5.4.2. | Развитие проектной модели управления задачами ИТ | Доля ИТ проектов, соответствующих требованиям Регламента автоматизации процессов НИУ ВШЭ, % | 55 |  |  |  | - |
| Задача 5.5. | Комфортная университетская среда |  |  |  |  |  |  |
| 5.5.1. | Оснащение зданий кампуса ВШЭ оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями (пандусы и т.д.) | Доля зданий, оснащенных оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями, от общего количества зданий, % | 34,4 |  |  |  | - |
| 5.5.2. | Создание гибридных пространств, оборудованных специальной мебелью для возможности трансформации пространства | Доля зданий, оборудованных специальными типами помещений, % | 25 |  |  |  | - |
| 5.5.3. | Оборудование выставочных зон и рекреаций в зданиях кампуса ВШЭ | Доля зданий с выставочным пространством, % | 38 |  |  |  | - |
| **СИ 6** | **Социальная миссия университета** | **Объем финансирования,  млн. руб.** | **30** | **30** | **40** | **40** |  |
| Задача 6.1. | Университет и мегаполис |  |  |  |  |  |  |
| 6.1.1. | Проведение просветительских культурно-массовых университетских мероприятий для москвичей на открытых площадках г. Москвы | Аудитория просветительских мероприятий ВШЭ для москвичей на открытых площадках г. Москвы, чел. | 16700 |  |  |  | - |
| 6.1.2. | Развитие социальной активности москвичей | Количество консультаций по решению локальных проблем социального значения, ед. | 125 |  |  |  | - |
| 6.1.3. | Участие в благоустройстве городского пространства | Количество мероприятий по благоустройству (субботников и др.) с участием представителей университета и москвичей в районах размещения университетских корпусов, ед. | 10 |  |  |  | - |
| 6.1.4. | Участие в развитии культурно-исторического облика города | Количество материалов для создания информационных носителей, размещенных в исторических местах города, ед. | 75 |  |  |  | - |
| Задача 6.2. | Развитие российского образования |  |  |  |  |  |  |
| 6.2.1. | Продвижение российского образования через on-line курсы ВШЭ на русском языке | Количество слушателей, приступивших к обучению на on-line курсах ВШЭ на русском языке, тыс. человек | 420 |  |  |  | Д |
| 6.2.2. | Развитие партнерств с ведущими вузами России, направленное на улучшение качества высшего образования | Количество институциональных партнерств (членство в ассоциациях, консорциумах, договоры о сотрудничестве с российскими вузами), поддерживаемых ВШЭ, ед. | 13 |  |  |  | - |
| 6.2.3. | Открытая площадка профессионального развития учителей | Численность учителей, принявших участие в программах профессионального развития учителей, чел. | 2000 |  |  |  | - |
| Задача 6.3. | ВШЭ - публичная дискуссионная площадка: поддержка гражданского общества во взаимодействии с властью |  |  |  |  |  |  |
| 6.3.1. | Формирование публичной дискуссионной площадки в целях развития конструктивного диалога между экспертным сообществом, представителями гражданского общества и власти | Количество мероприятий на публичной дискуссионной площадке, ед. | 30 |  |  |  | - |
| 6.3.2. | Юридическая и психологическая помощь студентов-волонтеров малозащищенным и малообеспеченным слоям населения | Количество консультаций студентов-волонтеров по юридической и психологической помощи, ед. | 70 |  |  |  | - |
| **СИ 7** | **Международное позиционирование университета** | **Объем финансирования,  млн. руб.** | **50** | **60** | **70** | **80** |  |
| Задача 7.1. | Формирование и развитие международного бренда университета |  |  |  |  |  |  |
| 7.1.1. | Формирование бренда университета в целях повышения его узнаваемости среди разных целевых аудиторий (абитуриенты, академическое экспертное сообщество, работодатели на глобальном рынке, широкая общественность) | Увеличение доли целевых аудиторий, знакомых с брендом ВШЭ, % | 15 |  |  |  | Ж |
| 7.1.2. | Приведение линейки позиционирующих университет материалов (англоязычный портал, полиграфическая и сувенирная продукция, шаблоны презентация и т.д.) в соответствие с ожиданиями разных целевых аудиторий НИУ ВШЭ | Доля материалов, приведенных в соответствие с ожиданиями целевых аудиторий, % | 20 |  |  |  | Ж |
| Задача 7.2. | Повышение узнаваемости ВШЭ, укрепление ее международной репутации посредством активизации присутствия бренда на мировых экспертных площадках, в глобальных СМИ и зарубежных научно-популярных изданиях |  |  |  |  |  |  |
| 7.2.1. | Расширение сотрудничества с глобальными он-лайн образовательными ресурсами: продвижение образовательных продуктов ВШЭ, а также их авторов, имеющих международное признание | Количество курсов, размещенных на глобальных образовательных on-line ресурсах, ед. | 110 |  |  |  | Ж |
| 7.2.2. | Продвижение ВШЭ через коммуникацию с зарубежными университетскими и другими партнерами | Доля экспертов, выразивших согласие принять участие в экспертных опросах о репутации ВШЭ, % | 60 |  |  |  | Ж |
| 7.2.3. | Обеспечение присутствия бренда ВШЭ на мировых экспертных площадках (выставки, форумы, конференции), в СМИ, соцмедиа | Количество публикаций с упоминанием бренда ВШЭ в связи с участием в международных мероприятиях, ед. | 360 |  |  |  | Ж |

# Приложения

## Приложение № 1. Финансирование Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») вуза на 2017-2020 годы за счет средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров и софинансирования

Таблица № 2

(рублей)

|  | | 2015 г. (факт) | | 2016 г. (факт) | | 2017 г. (план) | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Из средств субсидии | Из вне-бюджетных источников | Из средств субсидии | Из вне-бюджетных источников | Из средств субсидии[[10]](#footnote-10) | Из вне-бюджетных источников |
| 1. | Расходы из средств субсидии и внебюджетных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», на мероприятия Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 – всего, из них | **1 180 013 336,07** | **1 092 385 169,08** | **956 070 140,96** | **908 910 696,22** | **861 500 994,00** | **900 000 000,00** |
|  | а) реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вузов и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях | 35 278 282,24 | 159 635,98 | 13 672 849,93 | 365 653,62 | 12 300 000,00 | 400 000,00 |
|  | б) реализация мер по привлечению в вузы молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях | 198 167 622,25 | 16 874 268,14 | 118 850 710,84 | 36 059 709,55 | 107 100 000,00 | 36 100 000,00 |
|  | в) реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах | 60 439 461,87 | 122 245,43 | 51 483 473,38 | 8 499 955,59 | 46 400 000,00 | 8 500 000,00 |
|  | г) реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры | 59 406 738,97 | - | 20 165 130,18 | 30 333 992,00 | 18 170 000,00 | 20 200 000,00 |
|  | д) реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников | 452 713 244,89 | 95 737 007,38 | 371 267 624,61 | 98 411 670,76 | 334 550 994,00 | 98 500 000,00 |
|  | е) внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями | 34 276 583,92 | 14 072 709,47 | 24 627 660,37 | 27 623 387,14 | 22 190 000,00 | 27 800 000,00 |
|  | ж) осуществление мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов для обучения в российских вузах, в том числе путем реализации партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов, и абитуриентов, проявивших творческие способности и интерес к научной (научно-исследовательской) деятельности[[11]](#footnote-11) | 53 746 446,35 | 5 364 660,09 | 41 750 926,65 | 5 979 787,65 | 37 630 000,00 | 6 000 000,00 |
|  | з) реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: | 285 984 955,58 | 960 054 642,59 | 314 251 765,00 | 701 636 539,91 | 283 160 000,00 | 702 500 000,00 |
|  | *научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах* | 274 699 370,44 | 959 206 538,34 | 314 251 765,00 | 701 636 539,91 | 283 160 000,00 | 702 500 000,00 |
|  | *научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах* | 11 285 585,14 | 848 104,25 | - | - |  | |
| 2. | Расходы из внебюджетных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», исключая расходы на мероприятия Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 | 552 787 045,11 | | 462 239 482,02 | | 460 000 000,00 | |
| 3. | Расходы из иных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», исключая расходы средств субсидии и внебюджетных источников | 1 093 993 598,83 | | 1 317 746 802,09 | | 1 100 000 000,00 | |
| 4. | Выделенный объем средств субсидии | **930 000 000,00** | | **900 000 000,00** | | **849 247 700,00** | |
| 5. | Остатки средств субсидии на окончание года | **68 323 434,96** | | **12 253 294,00** | | **–** | |

## Приложение № 2. Методика расчета дополнительных показателей результативности

*Методика расчета показателя 14*

Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР, ед.

Отношение количества опубликованных статей в рецензируемых научных журналах мира, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus с исключением их дублирования за отчетный и два предшествующих ему года, к численности научно-педагогических работников (далее – НПР) за отчетный год, ед.

База данных Web of Science размещена на сайте: <http://www.thomsonscientific.com/cgi-bin/jrnlst/jloptions.cgi?PC=master>.

База данных Scopus размещена на сайте <http://www.scopus.com/home.url>.

При расчете показателя под «опубликованными статьями» понимаются все публикации, аффилированные с вузом.

Под численностью НПР здесь и далее понимается среднесписочная численность научно-педагогических работников вуза (работников профессорско-преподавательского состава и научных работников) за отчетный год, включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей), без учета работающих по договорам гражданско-правового характера.

*Методика расчета показателя 15*

Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед.

Отношение суммарного количества цитирований за последние 5 лет статей в рецензируемых научных журналах мира, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования (у дублирующихся статей в качестве количества цитирования принимается максимум из двух чисел: количество цитирований в каждой из баз данных: Web of Science и Scopus) к численности НПР за отчетный год, ед.

*Методика расчета показателя 16*

Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов, %

Отношение численности НПР – иностранных граждан и российских граждан, являющихся обладателями степени PhD зарубежных университетов, – к общей численности НПР в отчетном году, выраженное в процентах.

*Методика расчета показателя 17*

Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), %

Отношение суммарного приведенного контингента студентов – граждан иностранных государств (с учетом студентов из стран СНГ) – к суммарному приведенному контингенту студентов (кроме студентов, обучающихся на специальностях, на которые не предусмотрен прием иностранных граждан), выраженное в процентах.

Приведенный контингент студентов здесь и далее рассчитывается по формуле a + (b × 0.25) + ((c+d) × 0.1), где: a – численность студентов очной формы обучения на 01 октября отчетного года; b – численность студентов очно-заочной (вечерней) формы обучения на 01 октября отчетного года; c – численность студентов заочной формы обучения на 01 октября отчетного года; d – численность студентов экстерната на 01 октября отчетного года.

*Методика расчета показателя 18*

Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов, балл.

Отношение суммы средних баллов ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по всем направлениям и специальностям программ бакалавриата и подготовки специалиста, умноженных на численность студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по соответствующим направлениям и специальностям программ бакалавриата и подготовки специалиста, к суммарной численности студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и подготовки специалиста, балл.

*Методика расчета показателя 19*

Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза, %

Отношение объема средств учреждения из внебюджетных источников за отчетный год, к суммарному объему средств учреждения из бюджетных и внебюджетных источников за отчетный год, выраженное в процентах.

*Методика расчета показателя 20*

Объем НИОКР в расчете на 1 НПР, тыс. руб.

Отношение общего объема выполненных исследований и разработок в отчетном году к численности НПР, тыс. руб.

*Пример расчета значения показателя за 2014 г.:*

Общий объем научных исследований и разработок из всех источников, составил 2 975 638,45 тыс. руб.

Под численностью НПР понимается среднесписочная численность научно-педагогических работников, включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей), без работающих по договорам гражданско-правового характера, которая в 2014 году составила 2399 чел.

Таким образом, значение показателя равно 297638,45/2399 = 1 240,37 тыс. руб.

*Методика расчета показателя 21*

Доля студентов, обучающихся по очной форме на программах магистратуры и аспирантуры, в общей численности студентов, обучающихся по очной форме на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры и аспирантуры, %

Отношение численности студентов, обучающихся по очной форме обучения на программах магистратуры и аспирантуры, к общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры и аспирантуры, выраженное в процентах.

Численность студентов очной формы обучения, обучающихся на программах бакалавриата, подготовки специалистов и магистратуры, рассчитывается на 01 октября отчетного года. Численность аспирантов – на конец отчетного года.

*Пример расчета значения показателя за 2014 г.:*

Численность студентов, обучающихся по очной форме на программах магистратуры, 3 927 чел.

Численность аспирантов, обучающихся по очной форме обучения, составила 556 чел.

Численность студентов очной формы обучения, обучающихся по основным образовательным программам высшего профессионального образования, 16 710 чел.

Таким образом, значение показателя равно (3927+556)/(16710+556)=26%

*Методика расчета показателя 22*

Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах, %

Отношение количества кредитов (зачетных единиц), полученных студентами бакалавриата, магистратуры и аспирантуры в течение учебного года, завершившегося в отчетном году, по результатам их участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности к общему числу кредитов (зачетных единиц), установленных в основных образовательных программах, реализуемых в учебном году, завершившемся в отчетном году.

*Пример расчета значения показателя за 2014 г.:*

Расчет по указанной методике на данных 2014 года дает значение показателя равное 17%

*Методика расчета показателя 23*

Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов, %

Отношение количества учебных дисциплин, за исключением дисциплины «Иностранный язык (английский)», преподаваемых на английском языке в рамках программ высшего образования и имеющих объем более двух кредитов каждая, к общему количеству учебных дисциплин объемом более двух кредитов, за исключением дисциплины «Иностранный язык (английский)», преподаваемых в рамках программ высшего образования в отчетном году (по состоянию рабочего учебного плана на 30 июня отчетного года), выраженное в процентах. В число дисциплин не включаются практики, курсовые работы.

*Пример расчета значения показателя за 2014 г.:*

30 июня отчетного года в рабочих учебных планах текущего периода число дисциплин весом 2 и более кредитов, кроме дисциплины «Иностранный язык (английский)», практик и курсовых работ, равно 9174.

30 июня отчетного года в рабочих учебных планах текущего периода число дисциплин весом 2 и более кредитов, преподаваемых на английском языке, кроме дисциплины «Иностранный язык (английский)», практик и курсовых работ, равно 917.

Отношение 917 к 9174, выраженное в процентах, равно 10%.

Это и есть значение показателя.

*Методика расчета показателя 24*

Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив, %

Отношение объема расходов университета, финансирование которых на отчетный год осуществляется в рамках бюджета развития в разрезе стратегических инициатив Программы повышения конкурентоспособности университета, к общему объему расходов учреждения в отчетном году, выраженное в процентах.

Пример расчета показателя за 2014 г.:

Объем расходов университета в разрезе стратегических инициатив за 2014 г. составляет 4 635 200,0 тыс. рублей.

Общий объем расходов университета составляет 13 254 168,46 тыс. рублей.

Таким образом, значение показателя равно 4635200 /13254168,46 = 35%

## Приложение № 3. Календарный план по формированию и развитию стратегических академических единиц

Таблица № 3

| **№** | **Наименование мероприятия** | **Срок исполнения** | | | | **Результат исполнения** | **Ответственные исполнители** | **Мероприятия «дорожной карты»** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **2020 г.** |
| **1.** | **Общеуниверситетские мероприятия по формированию и развитию САЕ** | | | | | | | |
| **1.1.** | **Формирование и закрепление подходов и процедур, связанных с формированием и развитием САЕ** | | | | | | | |
| 1.1.1. | Формирование внутренней структуры САЕ, назначение руководителей, научных руководителей САЕ | Х | Х | Х | Х | Утвержден перечень стратегических академических единиц, состав руководителей и научных руководителей САЕ, перечень подразделений в составе САЕ (приказ об утверждении стратегических академических единиц НИУ ВШЭ, протоколы Управляющих комитетов САЕ). Ежегодная корректировка при необходимости. | Руководители САЕ | 4.3.1. |
| 1.1.2. | Определение ключевых показателей эффективности работы САЕ и их плановых значений для каждой САЕ для внутреннего мониторинга | Х | Х | Х | Х | Установлены ключевые показатели эффективности с плановыми значениями для каждой САЕ и правила мониторинга результатов деятельности САЕ (протокол Комитета по стратегическому развитию). Ежегодная корректировка с учетом достигнутых результатов. | Радаев В.В., Фрумин И.Д., Гохберг Л.М., Юдкевич М.М., Рощин С.Ю., Новосельцев А.В.,  Карелина И.Г., руководители САЕ | 4.3.2. |
| 1.1.3. | Утверждение состава Управляющего комитета САЕ, Международного экспертного совета САЕ | Х | Х | Х | Х | Утверждены составы Управляющих комитетов САЕ, Международных экспертных советов САЕ (приказ ректора). Ежегодная корректировка при необходимости. | Руководители САЕ | 5.1.1. |
| **1.2.** | **Формирование модели финансирования САЕ** | | | | | | | |
| 1.2.1. | Установление и мониторинг ключевых финансовых показателей САЕ на очередной календарный год | Х | Х | Х | Х | Установлены ключевые финансовые показатели по каждой САЕ на очередной календарный год (протокол Комитета по стратегическому развитию).  Ежегодная корректировка при необходимости. | Новосельцев А.В., Юдина Е.М. совместно с руководителями САЕ, проректорами и директорами по направлениям деятельности | - |
| **1.3.** | **Организационные мероприятия оценки результативности САЕ** | | | | | | | |
| 1.3.1. | Рассмотрение результатов реализации Программы развития НИУ ВШЭ, включая результаты развития и достижения САЕ на Ученом совете и Наблюдательном совете | Х | Х | Х | Х | Отчет о реализации программы развития НИУ ВШЭ, включающий результаты развития и достижения САЕ (протоколы Ученого совета, Наблюдательного совета). Рассматривается в первом квартале года, следующего за отчетным. | Радаев В.В., Карелина И.Г., руководители САЕ | - |
| 1.3.2. | Мониторинг ключевых показателей эффективности работы САЕ | Х | Х | Х | Х | Осуществляется на регулярной основе Управляющими комитетами САЕ. | Руководители САЕ, Карелина И.Г. | - |
| 1.3.3. | Оценка результатов работы САЕ | Х | Х | Х | Х | Осуществляется Комитетом по стратегическому развитию ежегодно. | Радаев В.В., Карелина И.Г., руководители САЕ | - |
| **1.4.** | **Информационная поддержка деятельности САЕ** | | | | | | | |
| 1.4.1. | Мониторинг и техническая поддержка сайтов САЕ | Х | Х | Х | Х | Контроль за работой русскоязычного и англоязычного сайтов САЕ и актуальностью представленной на них информации. | Ваняткина С.В.,  Коптюбенко Д.Б. | 7.1.1., 7.1.2. |
| 1.4.2. | Информирование членов Ученого Совета и Международного экспертного совета о развитии САЕ | Х | Х | Х | Х | Информационные материалы о результатах работы САЕ (протоколы Ученого Совета). | Руководители САЕ | - |
| 1.4.3. | Опрос сотрудников НИУ ВШЭ о реализации Программы развития и системе САЕ | X | X | X | X | Бюллетени Центра внутреннего мониторинга | Радаев В.В., Груздев И.А. | - |
| **2.** | **Формирование и развитие САЕ** | | | | | | | |
| 2.1. | Формирование и развитие САЕ «Экономика и управление» | Цель САЕ: укрепление лидерских позиций ВШЭ как научно- образовательного центра превосходства в области экономических наук и менеджмента в странах постсоветского пространства и Восточной Европы, получение мирового признания в области экономики и эконометрики.  Задачи САЕ:  – Получение конкурентоспособных научных результатов в области политической экономики и институциональных трансформаций, финансовой экономики, теории рынков, исследования бизнес-моделей компаний, подтвержденных публикациями в международных реферируемых научных журналах;  – Привлечение академических специалистов по модели ведущих зарубежных университетов, направленной на обеспечение баланса между специалистами международного уровня и начинающими исследователями;  – Укрепление ведущей роли ВШЭ как экспертно-аналитического центра в области разработки и проектирования экономических реформ в интересах Правительства РФ, федеральных органов государственной власти, в интересах отдельных отраслей экономики;  – Продвижение конкурентоспособных образовательных программ ВШЭ на глобальном рынке по экономике через реализацию программ двух дипломов в партнерстве с ведущими европейскими университетами и за счет международной аккредитации программ по менеджменту, диверсификация и модернизация магистерских программ через систему обратной связи с глобальными работодателями.  Позиции в отраслевых (предметных) рейтингах по итогам формирования и развития САЕ:  – QS «Social Sciences & Management»,  – QS «Development Studies»,  – QS «Economics & Econometrics»,  – QS «Business & Management». | | | | | | |
| 2.2. | Формирование и развитие САЕ «Вызовы социального развития» | Цель САЕ: формирование и продвижение кластеров передовых междисциплинарных исследований, образовательных программ и прикладных разработок, отвечающих на глобальные и национальные вызовы современного социального развития.  Задачи САЕ:  – Реализация программы исследований по глобальной проблематике с учетом национальных приоритетов России в областях социальной политики, демографической и миграционной политики, сравнительного анализа переходных обществ, социальной психологии, экономической социологии, глобальных и национальных рисков социально-политической дестабилизации и др.;  – Участие в международных сравнительных исследованиях по глобальным вопросам социального развития и социальной политики;  – Внедрение эффективной системы сетевого взаимодействия и управления междисциплинарными исследовательскими и образовательными проектами по проблематике современного социального развития в целях повышения качества исследований и образовательных программ;  – Обеспечение трансфера результатов передовых исследований по проблематике современного социального развития в образовательный процесс и в экспертное сопровождение модернизации программ экономической и социальной политики и государственного управления РФ;  – Повышение научной продуктивности междисциплинарных кластеров по проблематике САЕ, выражающееся в увеличении числа научных публикаций в ведущих реферируемых журналах, индексируемых в базах Web of Science и Scopus, и улучшении позиций НИУ ВШЭ в предметных рейтингах QS;  – Развитие междисциплинарных образовательных программ, в том числе англоязычных магистерских программ, по направлениям САЕ для повышения их конкурентоспособности на российском и глобальном образовательных рынках, а также для обеспечения финансовой устойчивости университета и улучшения качества исследований.  Позиции в отраслевых (предметных) рейтингах по итогам формирования и развития САЕ:  – QS «Social Sciences & Management»,  – QS «Development Studies»,  – QS «Sociology»,  – QS «Politics & International Studies»,  – QS «Psychology». | | | | | | |
| 2.3. | Формирование и развитие САЕ «Математика, компьютерные науки и информационные технологии: масштабируемые математические методы» | Цель САЕ: формирование непрерывного исследовательского цикла и образовательной траектории «от фундаментальной математики через компьютерные науки к приложениям в области информационных технологий и современной инженерии».  Задачи САЕ:  – Реализация прорывных научных исследований по интенсивно развивающимся в мире научным направлениям: алгебраическая геометрия и математическая физика, анализ данных и машинное обучение, математическое и компьютерное моделирование;  – Развитие междисциплинарных направлений: теория чисел, теория представлений и динамические системы, математическая логика и теоретическая информатика, математические методы оптимизации и стохастики, системная и программная инженерия;  – Развитие математического аппарата и компьютерных технологий для поддержки социально-экономических и гуманитарных наук;  – Развитие англоязычных магистерских программ в области математики и программной инженерии, реализация образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими научными центрами в области фундаментальной математики и наук о данных;  – Регулярная корректировка учебных планов образовательных программ и методик преподавания с учетом запроса со стороны индустрии и потребностей рынка труда в сфере информационных технологий.  Позиции в отраслевых (предметных) рейтингах по итогам формирования и развития САЕ:  – QS «Mathematics»,  – QS «Computer Science & Information Systems»,  – ARWU «Mathematics». | | | | | | |
| 2.4. | Формирование и развитие САЕ «Консорциум гуманитарных школ «Humanus» | Цель САЕ: достижение признания в глобальной гуманитарной науке исследований ВШЭ по перспективным направлениям в области философии, филологии, истории, лингвистики, культурологии и закрепление лидерства ВШЭ в данных областях в отечественной науке.  Задачи САЕ:  – Вывод на мировой уровень исследований в области лингвистических цифровых технологий (digital humanities) и сравнительного изучения культурных и языковых трансформаций в переломные эпохи;  – Социолингвистический мониторинг состояния русского языка и его вариантов в странах ближнего и дальнего зарубежья и языковых диаспорах; обеспечение лингвистической поддержки русскоязычных мигрантов с помощью современных цифровых технологий;  – Укрепление лидерских позиций в России и продвижение в мировой науке перспективных исследований ВШЭ по философии и методологии науки; по истории Второй мировой войны, представленной «глазами ее участников»; по проблематике социокультурного развития и социолингвистической ситуации в России в сравнении с другими странами;  – Выполнение экспертных, научно-методических функций поддержки Минобрнауки России по вопросам преподавания гуманитарных предметов в системе общего образования, поддержка интернет-ресурсов по русскому и другим языкам в России;  – Продвижение гуманитарного образования НИУ ВШЭ через открытые образовательные платформы и летние школы по Russian studies; систему просветительских лекториев в музеях, библиотеках и на других публичных площадках; организация магистерских и аспирантских программ двух дипломов совместно с европейскими университетами; усиление гуманитарной составляющей образования в НИУ ВШЭ.  Позиции в отраслевых (предметных) рейтингах по итогам формирования и развития САЕ:  – QS «Arts & Humanities»,  – QS «Linguistics»,  – QS «Philosophy»,  – QS «History». | | | | | | |
| 2.5. | Формирование и развитие САЕ «Форсайт и исследования науки, технологий и инноваций» | Цель САЕ: создание в России центра компетенций мирового уровня по измерению, прогнозированию и проектированию политики в сфере науки, технологий и инноваций (НТИ).  Задачи САЕ:  – Развитие исследований в области измерения, моделирования и прогнозирования сферы НТИ, включая глобальные исследовательские фронты, возникающие технологии, инструменты доказательной политики, социально-экономические эффекты НТИ, интеллектуальный капитал;  – Формирование баз эмпирических данных по инновационному поведению экономических акторов, глобальным технологическим трендам, сетевым взаимодействиям в сфере НТИ, человеческим ресурсам НТИ, интеллектуальным услугам (knowledge intensive business services);  – Трансфер результатов исследований в экспертно-аналитическую деятельность, в т.ч. в интересах государственных органов, институтов развития, бизнеса;  – Участие в экспертных группах международных организаций (ОЭСР, Евростат, ЮНИДО, АТЭС и др.) и исследовательских сетях (ERA.Net RUS, Globelics, MEIDE, UniDev и др.);  – Реализация уникальной для России международной магистерской программы на английском языке с широкой исследовательской компонентой для подготовки специалистов в области управления НТИ.  Позиции в отраслевых (предметных) рейтингах по итогам формирования и развития САЕ:  – QS «Social Sciences & Management»,  – QS «Development Studies »,  – QS «Economics & Econometrics». | | | | | | |
| 2.6. | Формирование и развитие САЕ «Когнитивные нейронауки: от моделей к нейротехнологиям» | Цель САЕ: создание научно-образовательного центра превосходства, интегрирующего когнитивные нейронауки и вычислительные науки для создания междисциплинарных моделей поведения человека и их применения в разработках новейших нейротехнологий.  Задачи САЕ:  – Разработка новых междисциплинарных моделей поведения человека в норме и патологии, включая модели восприятия, коммуникации и принятия решения;  – Имплементация достижений современных когнитивных нейронаук, вычислительных наук и когнитивной психологии в нейротехнологии для восстановления, сохранения и увеличения ресурсов мозга человека и интеграцию мозга с информационно-аналитическими комплексами и робототехническими устройствами;  – Научная и образовательная поддержка реализации национальной технологической инициативы (НТИ) «НейроНэт» по созданию нейротехнологий на основе современных глобальных технологий Life Sciences в интеграции с информационно-аналитическими комплексами и робототехникой;  – Развитие междисциплинарных программ аспирантуры и магистратуры по нейротехнологиям на английском языке, конкурентоспособных на мировом образовательном рынке.  Позиции в отраслевых (предметных) рейтингах по итогам формирования и развития САЕ:  – QS «Social Sciences & Management»,  – QS «Psychology»,  – QS «Economics & Econometrics». | | | | | | |
| 2.7. | Формирование и развитие САЕ «Образование и развитие человека в меняющемся мире» | Цель САЕ: создание на базе НИУ ВШЭ первого в России научно-образовательного центра превосходства по глобальной проблематике в области образования и развития человека на основе полидисциплинарных исследований и разработок.  Задачи САЕ:  – Реализация полидисциплинарной программы исследований и разработок, направленной на решение ключевых глобальных и национальных задач в области образования и развития человека внутри социальных институтов и за их пределами, включающей в себя сопоставительные международные проекты совместно с университетами и научными центрами США, стран Европы и БРИК;  – Участие в качестве экспертно-аналитического центра в проектировании и анализе государственной политики и реформ в сфере образования;  – Создание одной из ведущих в Европе «Graduate School of Education» за счет развития англоязычных глобально-ориентированных постбакалаврских образовательных программ, интегрированных с научно-исследовательской деятельностью САЕ, реализации модульных программ магистратуры, повышения квалификации и профессиональной переподготовки.  Позиции в отраслевых (предметных) рейтингах по итогам формирования и развития САЕ:  – QS «Social Sciences & Management»,  – QS «Development Studies»,  – QS «Sociology»,  – QS «Education». | | | | | | |
| 2.8. | Формирование и развитие САЕ «Урбанистика и транспортная политика: трансформация городов от индустриальной к цифровой эпохе» | Цель САЕ: Создание международного исследовательского и образовательного центра по развитию городов, ориентированного на мировой рынок, в том числе на Россию и страны СНГ. САЕ должна превратиться в один из глобальных центров экспериментальных исследовательских практик в сфере урбанистики и транспортной политики, который позволит адаптировать городское планирование и управление к реалиям цифровой эпохи и поможет субъектам власти на территории России и других стран обеспечить плавную трансформацию институтов планирования и управления городами.  Задачи САЕ:  – Создание уникального исследовательского и образовательного Центра экспериментальной урбанистики с международной репутацией, на базе которого формулируются новые профессиональные стандарты городского планирования и разрабатывается единый профессиональный язык для экономистов, архитекторов, девелоперов и планировщиков;  – Создание международного центра адвокативного планирования, который будет способствовать появлению институтов по разрешению конфликтов, вызванных различными планировочными инициативами, транспортными или девелоперскими проектами. Продвижение концепции адаптивного города путем разработки и внедрения передовых практик гибкого управления и сопровождающего планирования с целью нахождения наиболее правильного баланса и устойчивых связей между городским «хардом» (физической инфраструктурой) и «софтом» (жизнью городского сообщества) в условиях динамичного ландшафта современного города;  – Вхождение в международную сеть центров экспериментального урбанизма с помощью международных магистерских программ «Город и технологии» и «Управление городским транспортом», Международной лаборатории экспериментального проектирования городов будущего и профессионального журнала «Городские исследования и практики»;  – Открытие международных магистерских программ «Город и технологии» и «Передовые практики городского проектирования» для продвижения нового исследовательского подхода к городскому и транспортному планированию, проектированию и управлению. Программы также будут способствовать развитию сопровождающего планирования, адаптивного города и построенной на современных технологиях городской среды;  – Создание международной магистратуры в области городских исследований, городского и транспортного планирования совместно с Московским архитектурным институтом, Московской архитектурной школой и другими профильными международными вузами, проведение модернизации профессиональных стандартов магистерского образования в области городских исследований и городского планирования;  – Создание международной лаборатории сравнительного анализа развития городских транспортных систем, которая будет заниматься нахождением и описанием закономерностей в процессах развития транспортных систем городов различных социально-экономических формаций, составлением реалистичных прогнозов их развития и эффективной адаптацией лучших практик.  Позиции в отраслевых (предметных) рейтингах по итогам формирования и развития САЕ:  – QS «Social Sciences & Management»,  – QS «Development Studies». | | | | | | |
| **2.9.** | **Формирование и реализация планов развития САЕ** | | | | | | | |
| 2.9.1. | Формирование и реализация плана развития образовательной деятельности САЕ на 2016-2018 годы | X | Х | Х | Х | Утверждены Управляющими комитетами САЕ, Международными экспертными советами САЕ и реализуются трехлетние планы развития образовательной деятельности каждой САЕ  (протоколы соответствующих органов управления).  Корректировка планов осуществляется ежегодно по итогам достигнутых результатов. | Руководители САЕ | 2.1.1., 2.1.2., 2.1.3., 2.1.5., 2.1.6., 2.2.1., 2.2.2., 2.3.1., 2.3.2., 2.4.1., 2.4.2., 3.1.1., 3.1.2., 3.1.3., 3.1.4., 3.2.3., 3.2.4., 3.2.5., 3.2.6., 3.3.1., 3.3.2., 3.3.3., 3.3.4., 3.3.5., 5.3.2., 6.2.1., 6.2.3., 7.2.1. |
| 2.9.2. | Формирование и реализация плана развития научно-исследовательской деятельности САЕ на 2016-2018 годы | Х | Х | Х | Х | Утверждены Управляющими комитетами САЕ, Международными экспертными советами САЕ и реализуются трехлетние планы развития научно-исследовательской деятельности каждой САЕ  (протоколы соответствующих органов управления).  Корректировка планов осуществляется ежегодно по итогам достигнутых результатов. | Руководители САЕ | 1.1.1., 1.1.2., 1.1.3., 1.2.1., 1.2.2., 1.2.3., 1.2.4., 1.2.5., 1.2.7., 1.2.8., 1.3.1., 1.3.2., 1.3.3., 1.4.1., 1.4.3., 4.1.1., 4.1.2., 4.1.3., 4.1.4., 4.2.1., 4.2.2., 4.2.3., 7.2.2., 7.2.3 |
| **2.10.** | **Информационная поддержка деятельности САЕ** | | | | | | | |
| 2.10.1. | Наполнение русскоязычного и англоязычного сайтов САЕ на корпоративном портале актуальной информацией, ведение новостной ленты о деятельности САЕ | Х | Х | Х | Х | Трансляция актуальной информации о деятельности САЕ. | Руководители САЕ, Ваняткина С.В. | 7.1.1., 7.1.2. |
| 2.10.2. | Публикация информации о САЕ в печатных изданиях университета | Х | Х | Х | Х | Информация о САЕ в бюллетене «Окна роста», других изданиях ВШЭ. | Ваняткина С.В.,  руководители САЕ,  Юдкевич М.М. | - |
| 2.10.3. | Информирование членов Ученых Советов факультетов о развитии САЕ | Х | Х | Х | Х | Материалы к Ученым советам факультетов (протоколы Ученых советов факультетов). | Руководители САЕ | - |

1. Под социально-экономическими науками понимается комплекс наук, обеспечивающих развитие социальных, гуманитарных, информационных и экономических моделей и технологий. [↑](#footnote-ref-1)
2. По результатам 2015 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Показатель высоко зависим от внешних по отношению к НИУ ВШЭ факторов и может существенно меняться в зависимости от схемы проведения ЕГЭ, требований к приему, которые устанавливаются федеральными органами исполнительной власти, и других объективных факторов. При этом НИУ ВШЭ берет на себя обязательство оставаться в Топ-5 по качеству приема среди российских вузов. [↑](#footnote-ref-3)
4. Без учета капитальных вложений. [↑](#footnote-ref-4)
5. Показатель высоко зависим от предпочтений абитуриентов, как выпускников НИУ ВШЭ, так и иных образовательных организаций, а также от их способности в одинаковых условиях пройти конкурсные испытания. НИУ ВШЭ берет на себя обязательство выполнять показатель выше порогового значения в 30%, рекомендованного Минобрнауки России в письме от 20.05.2016 № АП-853/02. [↑](#footnote-ref-5)
6. Данный рейтинг будет использован для дополнительной оценки публикационной активности НИУ ВШЭ в области экономического анализа. [↑](#footnote-ref-6)
7. Изменения значений показателя может быть результатом изменения калибровки результатов ЕГЭ Рособрнадзором. [↑](#footnote-ref-7)
8. Финансовые данные могут быть уточнены по данным годового бухгалтерского отчета НИУ ВШЭ за 2016 г. [↑](#footnote-ref-8)
9. Поскольку данные показатели носят не целевой, а информационный характер и характеризуют процессы текущей деятельности университета, их планирование до 2020 года не представляется целесообразным. [↑](#footnote-ref-9)
10. С учетом переходящих остатков средств целевой субсидии, сложившихся по итогам 2016 г. в размере 12 253 294 рубля [↑](#footnote-ref-10)
11. Мероприятие по привлечению абитуриентов, проявивших творческие способности и интерес к научной (научно-исследовательской) деятельности, учитывается с 2016 года. [↑](#footnote-ref-11)