**Резюме Плана 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 (4 этап – 2018-2020 годы)**

Стратегическая цель ВШЭ – достичь уровня исследований, образования и проектной работы, признаваемого в глобальном масштабе, войти в состав ведущих исследовательских университетов мира в области социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики.

Ключевые задачи первого-третьего этапов реализации Дорожной карты:

– создание конкурентоспособных на международном уровне исследовательских коллективов и образовательных программ;

– трансформация университетской среды в соответствии с задачами глобального университета и создание интернациональной академической среды;

– повышение узнаваемости международного бренда ВШЭ и уровня признания среди международных экспертов, академического сообщества и работодателей.

Основные достижения трех этапов реализации Дорожной карты (2013–2017 гг):

* *в области кадров:* за счет внедрения системы международного рекрутинга на всех факультетах ВШЭ и обновления академических кадров (более чем на 1/3) в соответствии c новыми требованиями к уровню преподавания и научной работы увеличена с 30 до 60% доля НПР, публикующихся в международных журналах, индексируемых базами данных Web of Science и Scopus; с 25 до 70% выросла доля преподающих на английском языке; выстроена система сервисов, обеспечивающих интеграцию иностранных специалистов и студентов в академическую среду университета (доля англоязычного административного персонала увеличена с 5 до 50%);
* *в области исследований и разработок:* за счет развития сети международных лабораторий, формирования 8 междисциплинарных стратегических академических единиц, тесного взаимодействия с институтами РАН, интеграции фундаментальных, прикладных исследований и экспертно-аналитической работы обеспечена включенность в глобальную исследовательскую повестку большей части исследователей университета; определены перспективные исследовательские ниши, по которым университет может конкурировать глобально; выделены ресурсы для их приоритетного развития, улучшена международная научная репутация ВШЭ;
* *в области образования:* сформирован пул англоязычных программ, привлекательных для иностранных студентов; доля иностранных студентов увеличена более чем в два раза при повышении требований к уровню их подготовки; внедрена модель Major-Minor, обеспечивающая формирование основных и дополнительных междисциплинарных компетенций; доля научной и проектной компоненты образовательных программ увеличена до 20%; обеспечено активное присутствие ВШЭ на рынке глобального онлайн-образования; повышена международная узнаваемость бренда университета;
* *в области управления:* осуществлен переход к управлению образовательными программами; обеспечена децентрализация системы управления за счет создания междисциплинарных мегафакультетов и делегирования им ресурсов и ответственности за принятие решений; внедрена модель коллегиальных органов управления с участием большинства НПР университета.

*Системная работа по развитию ВШЭ обеспечила устойчивое присутствие ВШЭ в глобальных рейтингах университетов мира:* по итогам первого этапареализации Дорожной карты ВШЭ вошла в отраслевой рейтинг QS Social Science & Management (232 позиция). По итогам второго этапа ВШЭ представлена в 18 предметных и 3 отраслевых мировых рейтингах ARWU, THE, QS, US News. По 5 предметам ВШЭ входит в Топ-100: «Бизнес и экономика» (83, ТHE), «Социология» (51-75, ARWU), «Социология», «Экономика и эконометрика», «Политология и международные отношения» (51-100, QS). По 11 предметам университет имеет устойчивый потенциал для вхождения в Топ-100: по 3 предметам ВШЭ занимает позиции 101-150 и по 8 предметам – позиции 151-200, в т. ч. по относительно новым для ВШЭ областям знаний (в 2017 г. по предмету «Математика» ВШЭ вошла в Топ 150 в рейтинге ARWU и в Топ 200 рейтингов QS и US News, в области компьютерных наук университет перешел из Топ-500 в Топ-400 в рейтинге QS). В институциональных мировых рейтингах обеспечена положительная динамика продвижения: ВШЭ перешла с позиции 501-550 на позицию 382 в рейтинге QS и c позиции 401-500 на позицию 351-400 в рейтинге THE. В специализированном институциональном рейтинге QS Top Under 50 ВШЭ занимает 48 место, в Young University Rankings THE – 96 место.

Целевые показатели и их динамика:

| Целевые показатели | 2013план/факт | 2014 план/факт | 2015план/факт | 2016план/факт | 2017 план | 2018 план | 2019план | 2020план |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 |
| 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 |
| Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, 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 | 11 | 11,5 | 12 |
| Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), % | 3/3,61 | 4/5,34 | 5,4/7,55 | 7,55/8 | 8 | 10 | 11 | 12 |
| 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 |
| 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 | 20 | 20 | 20 | 20 |

Избранная университетом стратегия развития доказала свою эффективность и в целом будет сохранена.

Приоритетами развития на следующем этапе станут:

– концентрация ресурсов на приоритетных направлениях развития – в рамках выделенных стратегических академических единиц, обеспечение и закрепление лидирующих позиций по данным направлениям и вхождение в Топ-100 соответствующих предметных и отраслевых глобальных рейтингов;

– формирование блока физико-математических и компьютерных наук (в т.ч. за счет открытия и развития направления «Физика» в тесном партнерстве с институтами РАН), что позволит ВШЭ более успешно конкурировать с многопрофильными университетами в институциональных рейтингах, а в долгосрочной перспективе переориентироваться на модель «классического университета»;

– тесная интеграция физико-математических и компьютерных наук с дисциплинами социально-экономических и гуманитарных отраслей, диджитализация социально-гуманитарных наук (как в научной, так и в образовательной деятельности) и развитие междисциплинарных направлений, связанных с анализом больших данных (проект по цифровой трансформации университета выделен в отдельную стратегическую инициативу);

– активное развитие предпринимательской и инновационной деятельности с опорой на сформированный блок компьютерных и инженерных наук, интегрируемый с социальными и гуманитарными направлениями, в рамках новой стратегической инициативы ВШЭ «Развитие предпринимательской культуры внутри и вокруг университета»;

– диверсификация политики продвижения образовательных программ и работы с абитуриентами в разных регионах: в странах ближнего зарубежья (включая Восточную и Центральную Европу), в странах Азии, Латинской Америки, в странах Западной Европы и Северной Америки;

– локализация задач Стратегической инициативы по международному продвижению бренда ВШЭ в соответствии с выбранными целевыми аудиториями и приоритетными механизмами: мероприятия инициативы перераспределяются в рамках инициатив по выводу на глобальный уровень научных исследований, образовательных продуктов и привлечению талантов.

Ключевые шаги четвертого этапа в разрезе Стратегических инициатив (СИ) ВШЭ

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

Данная стратегическая инициатива реализуется по трем направлениям:

1) развитие исследовательских направлений, имеющих высокий потенциал для вхождения в глобальный ТОП исследований (в области социальной и экономической политики, науковедения и форсайт-исследований, исследований в области образования, гуманитарных наук, когнитивных нейронаук, математики и компьютерных наук, урбанистики);

2) поддержка отдельных научных групп, ведущих исследования на высоком уровне;

3) стимулирование индивидуальной исследовательской и публикационной активности ученых.

Основные задачи *первого направления*:

* концентрация деятельности крупных научных центров ВШЭ на приоритетных областях исследований на основе дорожных карт;
* создание условий для развития научного и кадрового потенциала этих центров, включая выделение ресурсов для приглашения ведущих зарубежных ученых, проведения международных конференций на базе ВШЭ и участия ученых в престижных зарубежных конференциях для продвижения научных результатов.

На предыдущих этапах реализации Дорожной карты определены приоритетные направления исследований, получившие целевую поддержку в рамках Стратегических академических единиц ВШЭ: «Экономика и управление»; «Вызовы социального развития»; «Математика, компьютерные науки и информационные технологии: масштабируемые математические методы»; «Консорциум гуманитарных школ Humanus»; «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». На следующем этапе на их базе будут реализованы прорывные исследовательские проекты, ориентированные на глобальную научную повестку, в партнерстве с ведущими зарубежными университетами и институтами РАН.

Основные задачи *второго направления*:

* поддержка деятельности созданных международных лабораторий;
* приглашение ведущих зарубежных ученых и постдоков в действующие научные коллективы для их более активного продвижения в международной академической среде;
* вовлечение аспирантов и студентов в исследования на базе международных лабораторий.

На первом-третьем этапах реализации Дорожной карты сформирована сеть международных научных лабораторий (28 лабораторий) под руководством и с участием ведущих зарубежных ученых в таких научных областях, как экономика, социология, управление, образование, математика, компьютерные науки, психология, история, филология, философия. На четвертом этапе деятельность международных лабораторий будет ориентирована на выполнение крупных международных исследовательских проектов, привлечение внешних грантов и заказов на НИОКР за счет вовлечения в исследования ассоциированных ученых из других научных центров и организации исследований по сетевому принципу.

Основные задачи *третьего направления*:

* выход ученых на международный исследовательский рынок (в настоящее время около 20% ученых работают вне глобальной рамки в своей предметной области) с активным использованием всех действующих в университете академических инструментов, включая развитие навыков подготовки публикаций на английском языке, включение научных журналов в библиометрические базы Web of Science и Scopus, международную экспертизу результатов исследовательских проектов, размещение препринтов научных работ на английском языке в специализированных международных репозиториях (в том числе SSRN, RePEc) и др.;
* поддержка междисциплинарных исследований и направлений.

На первом-третьем этапах реализации Дорожной карты разработана и апробирована система оценки публикационной активности научно-педагогических работников (НПР), обеспечены вывод научных журналов ВШЭ на международный уровень и их включение в базы Scopus и Web of Science (11 журналов), издание англоязычных препринтов научных работ ВШЭ (по 16 областям наук) и их публикация в открытых международных репозиториях. Международная экспертиза результатов научных исследований организована на всех научных направлениях ВШЭ, развита система лингвистической поддержки публикаций на английском языке. Обеспечена поддержка развития науки на уровне факультетов за счет целевого выделения финансовых средств и организации коллегиальных органов управления наукой на факультетах.

Реализация мероприятий, направленных на использование и развитие академических инструментов и стимулирование публикационной активности, позволила увеличить с 2013 г. число публикаций в Scopus в 4 раза, а число цитирований публикаций – в 11 раз. Доля научных работников, соответствующих установленным в 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.

На четвертом этапе планируется дальнейшее усиление международной составляющей и научной продуктивности через сочетание инвестирования в лидирующие группы, работающие на перспективных исследовательских направлениях, с системой нормативных и экономических стимулов для качественного увеличения научной продуктивности каждого преподавателя и научного сотрудника.

Будут реализовываться мероприятия, направленные на:

* развитие компетенций исследователей для выполнения работ по вопросам международной академической повестки;
* закрепление в университете наиболее результативных и перспективных сотрудников;
* повышение требований к качеству журналов, в которых публикуются результаты исследований, стимулирование публикаций в журналах, входящих в первый и второй квартили;
* развитие собственной системы поддержки потенциально перспективных «стартовых» исследований на конкурсной основе с использованием инструментов международной экспертизы;
* поддержку междисциплинарных направлений и исследований за счет организация межфакультетских центров компетенций и научных консорциумов, университетских грантов на междисциплинарные исследования, организации на регулярной основе междисциплинарных научных семинаров и тренингов для НПР.

В области *прикладных исследований*:

* созданы научные центры, осуществляющие комплексные междисциплинарные проекты отраслевого характера в области энергетики, экономики транспорта и транспортной политики;
* реализована целевая программа поддержки совместных международных исследований, включая международные сопоставительные исследования совместно с ОЭСР, Евростат, ЮНЕСКО и др.;
* за счет долгосрочных стратегических альянсов с крупными международными и российскими компаниями сохранен высокий доход от заказов на НИОКР (по объемам НИОКР ВШЭ входит в ТОП-3 российских вузов), несмотря на экономический кризис и существенное сокращение финансирования научных исследований.

В 2018–2020 гг. для обеспечения лидерских позиций на рынке прикладных исследований будет продолжена поддержка формирования и реализации комплексных исследовательских проектов по отраслям экономики, планируется включение научных коллективов ВШЭ в работу по мониторингу реализации и уточнению Стратегии научно-технологического развития РФ.

Будет усилена диверсификация направлений и рынков прикладных 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.), расширена тематика региональных исследований (включая инновационное развитие территорий) и, соответственно, увеличен спектр партнеров – потенциальных заказчиков. В интересах компаний начнет обеспечиваться на регулярной основе разработка прогнозов, стратегий развития и проектов полного инновационного цикла.

Будет расширен спектр международных сопоставительных исследований, в которых участвует ВШЭ, с акцентом на исследования, связанные с деятельностью БРИКС, Экономического пояса шелкового пути, Евразийского экономического союза.

В области *экспертно-аналитической деятельности* расширен объем и тематика работ ВШЭ, выполняемых в интересах Правительства РФ, федеральных министерств и ведомств России. На четвертом этапе будет тематически расширена экспертно-аналитическая поддержка разработки антикризисной политики в России.

На предыдущих этапах сформированы основные инструменты *повышения международной научной репутации ВШЭ*: организация на базе ВШЭ представительных международных конференций, обеспечение на систематической основе участия ученых ВШЭ в международных конференциях и форумах, проводимых на базе ведущих мировых университетов и научных организаций; активная работа в международных исследовательских сетях и международных экспертных организациях; трансляция мнений экспертов ВШЭ зарубежными и российскими СМИ (в 2016 г. более 100 тыс. публикаций с упоминанием ВШЭ в российских СМИ и более 9 тыс. – в зарубежных). В 2018–2020 гг. будет активизирована работа с журналистами, работающими в международных научных изданиях и в изданиях, имеющих сильные разделы по науке (American Scientist, Le Figaro, Le Monde, Daily Mail, BBC и др.), работа с международными базами пресс-релизов, агрегирующих научные новости со всего мира; планируется обеспечение присутствия бренда ВШЭ на мировых экспертных площадках и в иностранных СМИ в качестве ключевого экспертного центра по проблематике развития России и переходных экономик.

*СИ 2. Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов*

Стратегическая инициатива реализуется по следующим направлениям:

* интеграция университета в глобальное пространство онлайн-образования;
* интернационализация образовательных программ, расширение линейки образовательных продуктов ВШЭ, привлекательных и доступных на глобальном рынке;
* актуализация образовательных программ для обеспечения соответствия запросам международного рынка образовательных услуг, включая управление образовательными программами через институт академического руководства и их организационную поддержку учебными офисами;
* разработка и реализация модели «новой аспирантуры».

ВШЭ активно продвигает свои продукты на рынке глобального онлайн-образования: в 2016 г. ВШЭ вошла в Топ-10 университетов мира по количеству курсов на глобальной образовательной платформе Coursera. В сентябре 2017 г. на Сoursera реализуются 60 учебных курсов ВШЭ (из них 26 на английском языке), аудитория которых превысила 1 млн чел. из почти 200 стран мира. ВШЭ также ведет обучение по 33 онлайн-курсам на Национальной платформе открытого образования, где общее число регистраций превысило 340 тыс. К 2020 г. количество реализуемых на международных платформах онлайн-курсов ВШЭ превысит 100. Сотрудничество с глобальными онлайн-платформами будет ориентировано на позиционирование образовательных программ и ведущих профессоров ВШЭ в международном академическом сообществе. ВШЭ модифицирует свой образовательный процесс и образовательные программы в целях более эффективного использования возможностей современных технологий обучения: будут использоваться новые форматы онлайн-курсов (специализации, MicroMasters, участие в Career Tracks). Будут обеспечены интеграция MOOC во все образовательные программы ВШЭ (включая встроенные механизмы оценки результатов обучения) и переход к открытию основных образовательных программ в формате Blended Learning.

Формируется линейка англоязычных образовательных программ и программ, реализуемых в партнерстве с ведущими университетами США, Европы, Китая (в том числе по междисциплинарным направлениям), востребованных как иностранными, так и российскими студентами: в 2013–2016 гг. открыты 19 новых англоязычных программ, совместно с зарубежными университетами в 2016/17 учебном году реализовывались 44 программы двух дипломов. К 2020 г. будут выстроены интегрированные треки обучения с ведущими зарубежными университетами, также будет расширен спектр программ, реализуемых в партнерстве с российскими образовательными организациями и работодателями.

На третьем этапе реализации Дорожной карты завершено внедрение новых образовательных стандартов в бакалавриате (по модели 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 образовательными программами, что существенно повысило качество образовательных продуктов ВШЭ как в плане их содержания и формирования востребованных компетенций, так и в плане сервисной поддержки обучающихся.

Дальнейшая модернизация бакалаврских программ предусматривает интеграцию в учебный процесс модулей онлайн-обучения для развития компетенций soft skills и культуры самостоятельного обучения на протяжении всей жизни, а также модулей, направленных на развитие навыков работы с данными (Data Сulture) и предпринимательских способностей.

В рамках магистратуры будут модернизированы образовательные стандарты и расширена проектная компонента. Инструментами поддержки и стимулирования проектной работы станут информационная площадка для формирования «электронных портфолио» студентов и электронная ярмарка проектов, выполняемых по заказу работодателей и ориентированных на командную работу.

Для программ всех уровней подготовки будет сформирован спектр программ дополнительного профессионального образования, которые студенты смогут изучать как в во время основного обучения в университете, так и после его окончания (по модели LLL). Получит развитие стартовавшая в 2017 г. программа по организации научно-учебных экспедиций для студентов, ориентированная на формирование как актуальных профессиональных, так и личностных компетенций. Будет расширено участие ВШЭ в международных ассоциациях и сетях в области высшего образования (МАС), включая участие представителей ВШЭ в работе руководящих органов МАС, а также в проводимых в рамках их деятельности конференциях, семинарах и других мероприятиях.

Осуществлен переход к аспирантуре нового типа (structured PhD model), созданы 14 аспирантских школ, которые объединяют аспирантов, научных руководителей и широкий круг экспертов, в т.ч. зарубежных, осуществляющих экспертизу деятельности аспирантов. В 2018–2020 гг. будет осуществлен переход к присуждению собственных ученых степеней, что позволит увеличить конкурентоспособность программ аспирантуры на глобальном рынке. Будут разработаны механизмы интеграции программ магистратуры и аспирантуры, которые позволят расширить возможности учета исследовательских достижений магистрантов при поступлении в аспирантуру.

*СИ 3. Развитие предпринимательской культуры внутри и вокруг университета*

На предыдущих этапах реализации Дорожной карты была развита инновационная экосистема ВШЭ, обеспечивающая полный цикл запуска инновационных проектов: от ежегодных конкурсов бизнес-планов до поддержки стартапов на разных стадиях зрелости. Бизнес-инкубатор ВШЭ является одной из крупнейших инновационных университетских площадок России, в его мероприятиях ежегодно участвуют более 10 тыс. человек. В 2015 г. бизнес-инкубатор ВШЭ занял 14 место среди университетских бизнес-инкубаторов мира по версии рейтинга Ubi Global.

В 2018–2020 гг. данное направление получит приоритетное развитие с опорой на сформированный в ВШЭ блок инженерных и компьютерных наук (включая инжиниринговый центр) и его интеграцию с социально-гуманитарными направлениями. Мероприятия по развитию инновационной деятельности выделены в новую стратегическую инициативу и реализуются по следующим основным направлениям:

– развитие предпринимательской культуры в университете и стимулирование предпринимательства;

– коммерциализация результатов инновационной деятельности;

– развитие инфраструктуры и экосистемы инноваций.

Будет внедрен комплекс образовательных программ по формированию предпринимательских компетенций у студентов и слушателей ВШЭ (модули программ бакалавриата и магистратуры, дополнительные профессиональные программы, тренинги и т.д.); будут реализованы целевые программы повышения квалификации по предпринимательству и коммерциализации разработок для НПР; организованы кросс-функциональные команды для реализации инновационных проектов; внедрены новые механизмы финансового и нефинансового стимулирования предпринимательства, институт наставничества предпринимательских проектов.

На каждом факультете будут открыты центры предпринимательства (в т.ч. в форме коворкингов) и расширен спектр предпринимательской деятельности (от технологической до социальной). Будет модернизирована система коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности за счет использования новых моделей вывода продуктов на рынок и изменения интерфейса взаимодействия с потенциальными заказчиками и партнерами.

Усилится организационная роль ВШЭ по выводу проектов на международный уровень за счет развития партнерств с ведущими университетами мира в области инноваций, предпринимательства и предпринимательского образования.

*СИ 4. Привлечение талантов*

Данная стратегическая инициатива реализуется по следующим направлениям:

* привлечение талантливых российских школьников в бакалавриат ВШЭ через обучение в Лицее ВШЭ, систему лицейских классов, сеть базовых школ в большинстве регионов России;
* привлечение талантливых российских и иностранных абитуриентов в бакалавриат и магистратуру ВШЭ посредством системы олимпиад ВШЭ;
* приведение процедуры приема абитуриентов в соответствие с международной практикой и повышение привлекательности обучения в ВШЭ для иностранных студентов;
* организация рекламных кампаний в России и за рубежом.

В 2013 г. стартовал проект по созданию Лицея ВШЭ. В 2016 г. Лицей занял 2 место в рейтинге лучших школ Москвы и 10 место в рейтинге лучших школ России. За три года своей работы Лицей ВШЭ стал одной из самых крупных старших школ в России: в настоящее время в нем обучаются более 1400 человек. Создана и функционирует модель распределенного лицея – сообщества ведущих школ Москвы, реализующих в сетевой форме инновационную образовательную программу предуниверситетской подготовки школьников при поддержке профессоров ВШЭ. Создан Университетский образовательный округ ВШЭ, включающий в себя 314 партнерских школ из большей части субъектов РФ, которые получают методическую поддержку университета. В 2018–2020 гг. за счет интеграции Лицея с факультетами ВШЭ будет сформирована среда непрерывного образования; будет расширен Распределенный Лицей за счет создания лицейских классов в субъектах РФ; организованы образовательная программа «Предуниверсарий ВШЭ» и сетевая программа по развитию проектных и исследовательских компетенций школьников в школах-партнерах.

Для поиска и привлечения потенциальных абитуриентов бакалавриата ВШЭ проводит Межрегиональную олимпиаду школьников «Высшая проба» во всех регионах России и в странах СНГ и Балтии, число участников которой в 2017 г. превысило 76 тыс. чел. Для отбора потенциальных абитуриентов магистратуры из России и стран ближнего зарубежья проводится Олимпиада ВШЭ для студентов и выпускников, в которой участвуют более 5 тыс. чел. Международная олимпиада молодежи ВШЭ, изначально ориентированная на работу с иностранной аудиторией, стартовала в 2014 г., в настоящее время число ее участников составляет около 7 тыс. чел. Для привлечения иностранных студентов на программы магистратуры ВШЭ также ежегодно проводит летние и зимние научно-образовательные школы в партнерстве с зарубежными университетами. Численность потенциальных абитуриентов ВШЭ, охваченных различными образовательными, профориентационными мероприятиями и творческими конкурсами университета, превышает 110 тыс. человек из 30 стран мира, что создает условия для конкурсного отбора мотивированных студентов с высоким уровнем подготовки. В 2018–2020 гг. будет расширена география проведения Международной олимпиады ВШЭ: помимо стран Центральной, Восточной Европы, Ближнего Востока, олимпиада будет проводиться в странах Азии.

С учетом опыта ведущих зарубежных университетов в 2014–2016 гг. модернизирована процедура приема студентов в магистратуру и аспирантуру: внедрена практика ранней подачи онлайн-заявок на поступление, конкурсы портфолио и онлайн-собеседования на английском языке. Сформирован стипендиальный фонд для талантливых иностранных студентов, выстроена система сервисов и адаптационных мероприятий. Организованы специализированные программы краткосрочного обучения «Летний университет», «Семестр в Москве», Math in Moscow, привлекательные для иностранных студентов и способствующие продвижению бренда ВШЭ. В 2018–2020 гг. расширится спектр, контингент и география обучающихся на специализированных краткосрочных программах; будет внедрена система скидок на обучение для учащихся из зарубежных университетов-партнеров; талантливым иностранным студентам будут выделены университетские гранты на оплату обучения и проживания; будут внедрены новые дистанционные форматы конкурсных мероприятий для иностранных абитуриентов с целью приема на обучение по программам бакалавриата ВШЭ на коммерческой основе; будет расширено обучение иностранных студентов на бюджетных и коммерческих местах подготовительных программ ВШЭ перед поступлением в бакалавриат, магистратуру и аспирантуру.

Для продвижения бренда ВШЭ и привлечения абитуриентов в 2013–2017 гг. созданы ресурсные центры ВШЭ в странах СНГ, Балтии, Центральной и Восточной Европы. Обеспечено участие в крупнейших международных и российских выставочных мероприятиях (более 20 мероприятий в год), присутствие ВШЭ на 8 международных образовательных порталах, целевое продвижение англоязычных программ, развитие англоязычных ресурсов корпоративного портала ВШЭ, реклама в крупнейших международных соцсетях и e-mail-рассылки по базам подписчиков (более 70 тыс. контактов). В 2018–2020 гг. университет диверсифицирует политику продвижения образовательных программ и работы с абитуриентами в разных регионах. С университетами Западной Европы и Северной Америки будут развиваться совместные образовательные программы, программы академической мобильности и краткосрочного обучения. В Азиатском регионе (прежде всего в Китае, Индии, Республике Корея и Юго-Восточной Азии) будут продвигаться англоязычные программы ВШЭ и программы по изучению русского языка. Основными инструментами привлечения талантливых абитуриентов из стран СНГ, Балтии, Восточной и Центральной Европы, а также из стран Юго-Восточной Азии, Китая, Индии и Латинской Америки станут международные олимпиады, профориентационные и рекламные мероприятия. Будет обеспечено институциональное присутствие ВШЭ в странах Азии в форме представительств и виртуальных офисов, развита версия портала ВШЭ на китайском языке, расширено участие в работе ассоциаций университетов и сетевых проектов (прежде всего в Сетевом университете БРИКС). Особое внимание будет уделено позиционированию ВШЭ как многопрофильного университета и продвижению образовательных программ в области компьютерных, физико-математических наук и инженерии.

*СИ 5. Обновление и развитие кадров исследовательского университета*

Кадровая политика ВШЭ реализуется по следующим трем направлениям:

* активное привлечение кадров с международного академического рынка;
* усиление конкурсной ситуации и повышение требований при замещении вакантных должностей профессорско-преподавательского состава;
* профессиональное развитие кадров.

В рамках первого направления на предыдущих этапах реализации Дорожной карты выстроена система рекрутинга преподавателей и исследователей с международного рынка труда, включая создание профильных отборочных комиссий для оценки кандидатов (всего в университете работают 289 специалистов со степенью PhD ведущих зарубежных университетов). Сформирована система интеграции иностранных специалистов в академическую среду ВШЭ: созданы единая англоязычная информационная среда, система сервисов, предоставляемых на английском языке, программы социальной поддержки. В 2018–2020 гг. система международного рекрутинга будет оптимизирована: будут повышены требования к научным результатам кандидатов, нанимаемых на позиции tenure-track; расширен наем международных специалистов на позиции senior part-time professors c возможностями частичной работы в дистанционном режиме для обеспечения научного руководства исследовательскими коллективами ВШЭ; расширена одногодичная программа Post-doctoral Researcher и предусмотрена возможность перевода ее выпускников на позиции tenure-track.

В рамках второго направления в соответствии с международными стандартами сформирована открытая система конкурсного отбора ППС на национальном рынке: обеспечена широкая реклама для привлечения внешних кандидатов, содержательная экспертиза представленных научных работ, очные презентации кандидатов. Процесс отбора специалистов реализуется на тех же принципах, что и отбор международных специалистов. Осуществлен переход на «единый контракт научно-педагогического работника», предусматривающий объединение в трудовых обязанностях всех НПР трех составляющих – научной работы, преподавательской деятельности и участия в университетской жизни. На следующем этапе будет стимулироваться формирование конкурентной академической среды с возможностью выбора научно-педагогическими работниками различных траекторий профессионального развития: будут дифференцированы трудовые контракты с НПР, повышены базовые требования к публикационной активности НПР, внедрены дополнительные финансовые стимулы, обеспечивающие повышение качества педагогической работы преподавателей.

В рамках третьего направления сформирована система профессиональной поддержки и развития НПР (за счет средств университета), включающая широкий спектр курсов повышения квалификации (с акцентом на изучение английского языка, а также передовых методов исследований и образовательных технологий), программы академической мобильности, программы поддержки международных публикаций и формирования международных партнерств. Данные программы, а также программы профессионального развития административных работников, доказали свою эффективность и стали частью постоянной кадровой политики университета. В 2016 г. около 55% НПР ВШЭ повысили свою квалификацию. В 2018–2020 гг. расширится блок профессионального развития преподавателей за счет организации серий мастер-классов ведущих зарубежных профессоров по технологиям обучения (HSE Teaching Excellence Initiative). Будет реализована программа по развитию управленческих компетенций НПР для обеспечения политики ВШЭ по децентрализации системы управления и расширения академического самоуправления.

Обновление научно-педагогического состава и привлечение наиболее талантливых молодых специалистов к академической работе обеспечивает специальная программа «Кадровый резерв», включающая поддержку и профессиональное развитие молодых преподавателей и исследователей. В 2015 г. требования к участникам программы «Кадровый резерв» были повышены – в соответствии с критериями оценки профессорско-преподавательского состава, установленными в университете. В 2018–2020 гг. будет открыта программа Postdoc Fellowships 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, также будет реализована программа по дополнительному привлечению молодых преподавательских кадров.

Программы найма учебных ассистентов, стажеров-исследователей и учебных консультантов позволяют вовлекать в исследовательскую и преподавательскую деятельность талантливых студентов и аспирантов: в 2016 г. доля студентов и аспирантов, вовлеченных в академическую работу в университете, составила почти 10% и будет увеличена в 2018–2020 гг. за счет расширения сети научно-учебных и проектно-учебных лабораторий.

На втором этапе реализации Дорожной карты стартовала программа административного кадрового резерва, нацеленная на профессиональное развитие молодых перспективных менеджеров и их вовлечение в процессы реформирования системы управления ВШЭ (11% работников административно-управленческого персонала приняли участие в программе кадрового резерва). Сформированы механизмы эффективной мотивации административных работников (30% работников административно-управленческого персонала получают стимулирующие надбавки по результатам оценки их деятельности). В 2018–2020 гг. в целях укрепления интернациональной академической среды доля англоязычных администраторов, работающих в учебных офисах, будет доведена до 65%.

В 2018–2020 гг. планируется значительное (до двух раз) увеличение уровня гарантированной оплаты труда преподавателей университета.

*СИ 6. Формирование рыночно-ориентированной системы управления*

Рыночно-ориентированная система управления обеспечивает способность университета эффективно конкурировать на профильных рынках, при этом интернационализация предъявляет высокие требования к динамике развития и эффективности управления всеми видами ресурсов.

Система управления ВШЭ уже обладает определенными конкурентными преимуществами:

* научно-образовательные направления ВШЭ сформированы в последние 10-15 лет и не имеют «балласта» советского периода, поэтому изначально ориентированы на активные рынки;
* реализуется агрессивная стратегия роста, бюджет развития составляет от 25% до 30% расходов университета, гибкая финансовая политика обеспечена за счет высокой доли внебюджетных доходов.

К настоящему времени созданы базовые элементы целевой модели системы управления:

* система управления изменениями координируется Комитетом по стратегическому развитию под руководством ректора;
* механизмы обратной связи обеспечены внутренней системой мониторинга показателей, социологических исследований;
* концентрация ресурсов осуществляется через линейку университетских целевых программ и систему экономического стимулирования продуктивности работы научно-педагогических работников и академических подразделений, через конкурсные механизмы поддержки и внешнюю экспертизу;
* функционирует разветвленная система коллегиальных органов управления с участием научно-педагогических работников и внешних экспертов;
* трудовые договоры руководящего состава предусматривают взаимосвязь вознаграждения с оценкой результатов работы;
* финансовая отчетность формируется по международным стандартам и подвергается независимому международному аудиту.

Обеспечена внешняя оценка и поддержка ВШЭ высшими органами управления:

* Наблюдательным советом под руководством Первого заместителя руководителя Администрации Президента Российской Федерации С.В. Кириенко;
* Попечительским советом под руководством Президента, Председателя Правления ПАО Сбербанк Г.О. Грефа;
* Международным экспертным советом под руководством лауреата Нобелевской премии, профессора Эрика Маскина.

В 2015 г. завершен проект по формированию крупных академических подразделений («мегафакультетов»), которые объединяют педагогические и научные коллективы по широким предметным областям (Economics, Social Sciences, Humanities, Arts, Computer Sciences, Law, Mathematics, Electronics) и интегрируют все виды их деятельности. Такая модель обеспечивает междисциплинарный подход к разработке интеллектуальных продуктов и делает мегафакультеты драйверами роста ВШЭ в соответствующих областях знаний. Делегирование полномочий и ресурсов на уровень мегафакультетов осуществляется в сочетании с установлением систем показателей результативности и трансляцией общеуниверситетских принципов управления.

В 2016 г. для приоритетного развития направлений, по которым университет намерен достичь лидирующих позиций на глобальном академическом рынке, созданы Стратегические академические единицы двух типов:

* крупные консорциумы, обеспечивающие сложившиеся базовые направления университета, уже получившие международное признание (в т.ч. позиции в международных рейтингах) и имеющие высокий потенциал для дальнейшего динамичного развития: «Экономика и управление»; «Вызовы социального развития»; «Математика, компьютерные науки и информационные технологии: масштабируемые математические методы»; «Консорциум гуманитарных школ Humanus»;
* центры превосходства – отдельные структурные подразделения, которые были созданы как новые точки роста в более узких перспективных междисциплинарных областях исследований и образования, интегрированы в глобальную исследовательскую повестку, с образовательными программами уровня магистратуры и аспирантуры: «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».

В 2018–2020 гг. планируется укрепить систему управления на уровне мегафакультетов и стратегических академических единиц за счет дальнейшей децентрализации, повышения самостоятельности академических подразделений, расширения их ресурсной базы с одновременным делегированием ответственности за достижение планируемых результатов.

Особый акцент будет сделан на развитии механизмов междисциплинарной кооперации и расширении проектных форм взаимодействия научных коллективов. Основой для этого станет политика концентрации университета на крупных тематических направлениях, в т.ч. в рамках глобальной исследовательской повестки, и на решении актуальных практических проблем развития страны и общества, регионов и отдельных секторов экономики через прямые профессиональные связи университета с органами власти, региональными администрациями и индустриальными партнерами.

*СИ 7. Цифровая трансформация университета*

Новая стратегическая инициатива ВШЭ ориентирована на внедрение модели «цифрового университета». Работа в ее рамках будет вестись по трем направлениям:

– диджитализация социальных и гуманитарных наук;

– развитие информационных ресурсов университета;

– развитие информационных систем, обеспечивающих поддержку всех направлений деятельности университета, внедрение информационных технологий в основные технологические и производственные процессы.

В 2018–2020 гг. приоритетное развитие получат направления, связанные с обработкой больших массивов данных в социальной, гуманитарной и культурной сферах (в социологии, менеджменте, международных отношениях, психологии, образовании, философии, культурологии, истории, филологии, лингвистике, коммуникациях, журналистике, юриспруденции). Во все образовательные программы социально-экономического и гуманитарного блока будут введены курсы по формированию компетенций в области Data Culture, в т.ч. продвинутого уровня. Будут организованы специализированные программы повышения квалификации по работе с данными для сотрудников факультетов социальных и гуманитарных наук.

Будут инвестированы дополнительные средства в развитие информационных ресурсов университета: электронную библиотеку, электронные научные журналы, базы данных эмпирических исследований, научно-образовательные порталы ВШЭ.

Цифровизация станет одним из основных векторов и инструментов развития систем управления на всех направлениях деятельности университета, а также сервисной поддержки работы студентов и преподавателей ВШЭ: будут осуществлены достройка, модернизация и интеграция информационных систем, обеспечивающих поддержку образовательной, научной, финансовой деятельности, а также административной системы BPM, которая по принципу «одного окна» оптимизирует рутинные рабочие процессы и получение сервисов, связанных как с работой и учебой в университете, так и с проживанием в общежитиях и гостиницах ВШЭ.

*СИ 8. Социальная миссия университета:*

Реализация социальной миссии включает три основных направления:

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

В рамках первого направления на предыдущих этапах реализации Дорожной карты запущен проект «Университет, открытый городу», обеспечивающий регулярное проведение открытых лекций ученых ВШЭ в музеях и культурных центрах Москвы, культурных и просветительских мероприятий университета для жителей города, реализацию проектов по благоустройству городского пространства, сохранению культурно-исторического облика города, волонтерских и благотворительных программ. Аудитория просветительских мероприятий ВШЭ составляет около 80 тыс. чел. В 2018–2020 гг. планируется расширить спектр спортивно-оздоровительных мероприятий, проводимых для жителей города, а также культурных событий для внешней аудитории (открытые показы спектаклей театра ВШЭ, выездные концерты студенческих культурных организаций для слабозащищенных групп населения). Масштабирование просветительской деятельности ВШЭ будет осуществляться за счет использования цифровой среды: в т.ч. за счет развития портала ВШЭ IQ.hse.ru, популяризирующего науку, размещения просветительских видеоматериалов на канале в youtube и др.

В рамках второго направления реализуются мероприятия, направленные на поддержку деятельности ассоциаций вузов России (ВШЭ является членом 6 ассоциаций); разработку и распространение новых образовательных стандартов, методик и технологий; обучение преподавателей школ и вузов России и менеджеров сферы образования (в 2016 г. на базе ВШЭ повысили квалификацию около 5 тыс. чел.); продвижение российского образования через on-line ресурсы. В рамках Ассоциации «Глобальные университеты» ВШЭ выступила инициатором ряда нормотворческих инициатив по совершенствованию системы российского образования, поддержанных Минобрнауки России. В 2018–2020 гг. объемы работ по данному направлению будут существенно увеличены: особое внимание будет уделено распространению образовательных стандартов и передовых методик обучения с помощью онлайн-технологий.

В рамках третьего направления ВШЭ проводит широкий спектр открытых научно-публицистических мероприятий (более 300 в год), на которых эксперты, представители власти и гражданского общества обсуждают актуальные вопросы социальной и экономической политики. За университетом закреплена роль компетентного эксперта-посредника между гражданами и городской властью по вопросам местного самоуправления, градостроительной, транспортной, социальной и экономической политики. В 2017–2020 гг. планируется продолжить проведение консультаций по вопросам защиты прав граждан, вопросам законности и правопорядка, а также расширить консультации в целях социальной и юридической помощи малозащищенным слоям населения.