Министерство образования и науки Российской Федерации

|  |  |
| --- | --- |
| «СОГЛАСОВАНО»Заместитель Министра образования и науки Российской Федерации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Г.В. Трубников«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_ г. | «УТВЕРЖДАЮ»РекторНационального исследовательского университета «Высшая школа экономики»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Я.И. Кузьминов«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_ 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 (4 этап – 2018-2020 годы)**

Москва, 2018

План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» на 2013-2020 годы (4 этап – 2018-2020 годы):

представлен на заседании Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской федерации среди ведущих мировых научно-­образовательных центров 27 октября 2017 года;

скорректирован с учетом рекомендаций Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров, направленных письмом Минобрнауки России от 30 ноября 2017 года № ЛО-2321/05.

**Список исполнителей**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Я.И. Кузьминов
 | Ректор |
| 1. И.Р. Агамирзян
 | Вице-президент  |
| 1. Л.М. Гохберг
 | Первый проректор |
| 1. В.В. Радаев
 | Первый проректор |
| 1. А.Т. Шамрин
 | Первый проректор |
| 1. Л.И. Якобсон
 | Первый проректор |
| 1. В.В. Башев
 | Проректор |
| 1. А.В. Новосельцев
 | Проректор  |
| 1. И.В. Простаков
 | Проректор |
| 1. С.Ю. Рощин
 | Проректор  |
| 1. И.С. Чириков
 | Проректор |
| 1. М.М. Юдкевич
 | Проректор  |
| 1. И.Д. Фрумин
 | Научный руководитель Института образования |
| 1. С.В. Ваняткина
 | Директор по связям с общественностью |
| 1. И.Г. Карелина
 | Директор программы развития |
| 1. В.А. Касамара
 | Старший директор по взаимодействию с органами власти |
| 1. А.Л. Судариков
 | Директор по научным исследованиям и разработкам |
| 1. А.Ю. Шевцов
 | Старший директор по информационным технологиям |
| 1. Е.М. Юдина
 | Старший директор по финансовой работе |
| 1. И.Б. Назарова
 | Директор Аналитического центра |
| 1. В.Л. Паркачева
 | Заместитель директора Аналитического центра |
| 1. Е.С. Данник
 | Главный эксперт Дирекции программы развития |

Консультант – Международный банк реконструкции и развития (руководитель экспертной группы – координатор проектов по высшему образованию Франсиско Мармолехо).

План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» на 2013-2020 годы (4 этап – 2018-2020 годы) содержит ­­\_\_\_\_\_ л. основного текста, \_\_\_\_ приложения, \_\_\_\_\_л. всех приложений.

Ректор НИУ ВШЭ Я.И. Кузьминов

Содержание

[1. Целевая модель университета 5](#_Toc492476554)

[1.1. Описание целевой модели 5](#_Toc492476555)

[1.1.1. Миссия вуза 5](#_Toc492476556)

[1.1.2. Референтная группа модельных университетов 5](#_Toc492476557)

[1.1.3. Маркетинговая стратегия 7](#_Toc492476558)

[1.1.4. Цифровая трансформация университета 21](#_Toc492476559)

[1.1.5. Кадровый потенциал вуза 23](#_Toc492476560)

[1.1.6. Перспективные характеристики материально-технической базы вуза 25](#_Toc492476561)

[1.1.7. Финансово-экономическая модель 26](#_Toc492476562)

[1.1.8. Дополнительные характеристики целевой модели 27](#_Toc492476563)

[1.2. Стратегические инициативы 32](#_Toc492476564)

[2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») 41](#_Toc492476565)

[3. Показатели результативности «дорожной карты» 58](#_Toc492476566)

[4. Стратегические академические единицы 63](#_Toc492476567)

[Приложение 1 81](#_Toc492476568)

[Приложение 2 85](#_Toc492476569)

# Целевая модель университета

## Описание целевой модели

*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.

## 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 сохраняющейся на данном этапе социально-экономической специализации ВШЭ, которая осложняет конкуренцию с крупными многопрофильными университетами, приоритетным становится продвижение в отраслевых/предметных мировых рейтингах университетов. Вместе с тем ВШЭ начинает постепенный переход к модели классического университета путем достройки имеющихся отраслей знаний смежными направлениями, которые в том числе будут способствовать продвижению университета в институциональных рейтингах. На новом этапе особое внимание будет уделено продвижению бренда университета и повышению его узнаваемости среди международного академического сообщества и работодателей.



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

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), странах Азии, Латинской Америки, 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.

## 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 развитие 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 г. 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».

Одним из прорывных междисциплинарных направлений исследований НИУ ВШЭ является экономика науки и инноваций, научно-техническая и инновационная политика и форсайт. В 2014–2016 гг. по данному направлению реализованы более 120 исследовательских проектов, которые внесли значительный вклад в создание оригинальной методологии и инструментария статистических измерений исследований и разработок, возникающих технологий (нанотехнологий, ИКТ, фотоники), наукоемких (knowledge-intensive) услуг (инжиниринга, дизайна), инновационной деятельности в промышленности, сфере услуг, сельском хозяйстве; в развитие методов форсайт-исследований разных отраслей экономики; в формирование подходов к выработке доказательной научно-технической и инновационной политики. Одной из последних разработок является не имеющая аналогов в России система интеллектуального анализа больших данных (iFORA), позволяющая анализировать динамику развития НТИ и выявлять возникающие тренды. Направление интегрировано в глобальные исследовательские сети и экспертные сообщества (ERA.Net RUS, Globelics, MEIDE, UniDev и др.), его представители входят в рабочие группы ОЭСР, ЮНИДО, Евростата, АТЭС.

В 2018–2020 гг. в рамках направления будут развиваться:

– методология и инструменты измерения динамики научно-технических и инновационных систем, оценки социально-экономических эффектов НТИ, включая измерение новых и возникающих технологий и проведение мониторинговых исследований активности субъектов инновационного процесса;

– форсайт-исследования в интересах устойчивого экономического роста, повышения благосостояния общества, конкурентоспособности компаний (включая разработку технологических дорожных карт для различных секторов экономики; выявление, мониторинг и оценку глобальных трендов);

– дизайн и оценка политики, ориентированной на результат (в т.ч. оценка эффективности государственной политики в сфере НТИ; разработка и анализ стратегий инновационного развития регионов, секторов экономики, кластеров и компаний).

НИУ ВШЭ является национальным лидером в разработке глобальной проблематики по оценке влияния человеческого капитала на социально-экономическое развитие. В рамках этого направления реализуются комплексные междисциплинарные исследования проблем благосостояния населения, бедности и неравенства, повышения производительности труда, воспроизводства и миграции населения, потребительского и экономического поведения семей, управления социальным развитием и модернизации институтов в сфере социальной политики. В ближайшие годы по этой проблематике будут реализованы международные сопоставительные исследования совместно с университетами и научными центрами США, стран Европы и БРИКС, университет закрепит свои позиции в качестве ведущего экспертно-аналитического центра России, обеспечивающего проектирование и анализ государственный политики и реформ в социально-экономической сфере. Продолжатся исследования перспективных направлений развития государственного управления: особый акцент будет сделан на вопросах информатизации административно-управленческих процессов, использования больших данных в системах регулирования, планирования и прогнозирования социально-экономического развития. Значительное внимание будет уделено государственному регулированию и оценке регулирующего воздействия, выработке предложений по совершенствованию форм взаимодействия государства и гражданского общества. По данной проблематике будут проведены сравнительные исследования совместно с университетами стран БРИКС, продолжится научное сотрудничество в рамках Сети школ государственного управления стран Центральной и Восточной Европы (NISPAcee) и взаимодействие с профильными комитетами ОЭСР.

В университете успешно развивается направление когнитивных нейронаук, включающее в себя широкий спектр исследований: от когнитивной психологии и нейроэкономики до исследований в области нейробиологии. Единственной в России группой нейроэкономистов разработаны модели мозговых механизмов социального влияния на принятия решений, проводится разработка нейробиологических моделей нарушений принятия решений, включая модели никотиновой зависимости. Исследования проводятся в тесном сотрудничестве с такими ведущими международными центрами, как Медицинский университет Шарите (Charité – Universitätsmedizin Berlin; Берлин, Германия), Университетом Орхуса (Aarhus University; Дания), Университетом Дьюка (Duke University; США), Университетом Гронингена (Нидерланды), Университетом Павии (Италия), Центром Афазий и сопутствующих расстройств (Калифорния, США), Медицинской школой Гарварда (США). Дальнейшее развитие этого направления включает интеграцию когнитивной нейронауки и вычислительной науки для создания междисциплинарных моделей поведения человека и их применения в разработках новейших нейротехнологий. Будет осуществлена 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. В исследования Центра вовлечены 4 факультета НИУ ВШЭ: социальных наук, экономических наук, компьютерных наук, гуманитарных наук.

НИУ ВШЭ является первым в России научно-образовательным центром по глобальной проблематике в области образования и развития человека на основе мульти-дисциплинарных исследований. В 2018–2020 гг. совместно со Стэнфордским университетом, Лейбницким институтом образовательных траекторий, Пекинским университетом, Тель-Авивским университетом и Всемирным банком будут проведены международные сопоставительные исследования по следующей проблематике: трансформация систем образования; цифровизация образования и новая образовательная среда; навыки и компетенции 21 века, их вклад в образовательные и профессиональные траектории.

В рамках гуманитарных наук развиваются перспективные междисциплинарные направления в области лингвистических цифровых технологий, сопоставительной коммуникационной конфликтологии, культурной политики и социокультурных трансформаций, теории научной рациональности на основе объединения стратегий аналитической и континентальной философских традиций. Исследования проводятся в партнерстве с ведущими европейскими университетами: Сорбонной (Париж-4), Университетом Гумбольдта, Свободным университетом Берлина, Вестфальским университетом им. Вильгельма, университетами Гронингена, Неймегена, Хельсинки, Тарту и др. Реализуется значимый для глобальной поддержки и распространения русской культуры проект по формированию универсального цифрового продукта для изучения русского языка и литературы («национальный корпус русского языка»). Выбранные ниши позволят университету обеспечить высокую репутацию в мировой гуманитарной науке.

Приоритетными направлениями в области математики и компьютерных наук являются исследования для цифровой экономики, анализ и обработка больших данных, машинное обучение, биоинформатика, программная инженерия, алгебраическая геометрия и математическая физика. В рамках этих направлений с ВШЭ на постоянной основе сотрудничают известные исследователи из зарубежных университетов, таких как Пенсильванский университет, Ратгерский университет, Лондонский университет, Лувенский католический университет, Берлинский университет и др. Развивается сотрудничество с индустриальными партнерами (Яндекс, JetBrains, Samsung, Huawei и др.) и институтами РАН. В 2018–2020 гг. будут реализовываться исследовательские проекты по следующим направлениям: методы оптимизации и их применение в машинном обучении, в частности, в задачах с большим числом переменных; представление и обнаружение знаний, разработка методов построения онтологий предметных областей и алгоритмов доступа к данным на основе онтологий; био- и медицинская информатика; финансовые технологии и анализ данных в банковской сфере; системное программирование; применение математических методов и машинного обучения в задачах физики, в том числе, в области физики событий Большого адронного коллайдера (совместно с Европейским центром ядерных исследований). В целях укрепления данного направления открыт факультет физики в тесном сотрудничестве с ведущими институтами РАН.

Используя междисциплинарный научный потенциал, НИУ ВШЭ развивает деятельность по архитектурно-градостроительному, инфраструктурному проектированию, развитию среды умных городов. В партнерстве с Нью-Йоркским университетом, Массачусетским технологическим институтом, Институтом архитектуры Каталонии, а также компаниями Uber, Intel, Yandex, Kuka, Gett разрабатываются механизмы адаптивного управления социальной, коммунальной и транспортной инфраструктурой. На базе университета формируется Инкубатор технологий умного города, основными заказчиками и партнерами которого являются администрации регионов и городов, крупные девелоперы, федеральные и региональные институты развития, органы местного самоуправления.

Локомотивами развития САЕ являются международные лаборатории с участием ведущих зарубежных ученых. Проект по созданию международных лабораторий нацелен:

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

Сеть международных лабораторий (28 лабораторий) является важным инструментом обновления содержательной повестки исследований, интернационализации академической среды, развития компетенций российских ученых и подготовки молодых исследователей из числа аспирантов и студентов. Помимо штатных зарубежных сотрудников в работе лабораторий участвует значительное число ассоциированных ученых из стран Европы, Америки и Азии.

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

Концентрация ресурсов на приоритетных направлениях обеспечила успешное продвижение НИУ ВШЭ в глобальных предметных и отраслевых рейтингах: на начало сентября 2017 г. НИУ ВШЭ представлен в 18 предметных и 3 отраслевых рейтингах университетов мира (издаваемых агентствами ARWU, THE, QS, US News). По 5 предметам/отраслям ВШЭ входит в Топ-100 (QS: «Социология», «Экономика и эконометрика», «Политика и международные отношения» на позициях 51-100; ARWU: «Социология» на позициях 51-75; THE: «Бизнес и экономика» на позиции 83). По 11 предметам университет имеет устойчивый потенциал для вхождения в Топ-100: по 3 предметам ВШЭ занимает позиции 101-150 и по 8 предметам/отраслям – позиции 151-200.

Приоритетом университета в области организации научных исследований остается 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.

Существенным элементом стратегии создания передовых исследовательских групп является расширение взаимодействия НИУ ВШЭ с институтами РАН за счет создания базовых кафедр, организации совместных исследований, рекрутинга отдельных ученых.

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 г. система академических надбавок нацелена на поддержку авторов статей в журналах, относящихся к 1 и 2 квартилям. При этом, наряду со статьями в авторитетных журналах учитываются монографии, изданные ведущими международными издательствами, а также доклады на престижных международных конференциях.

Выбранная университетом стратегия доказала свою результативность: с 2013 г. количество публикаций в Web of Science и Scopus увеличилось в 4 раза, а число цитирований публикаций с аффилиацией НИУ ВШЭ, выпущенных в последние пять лет, – в 11 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 2018–2020 гг. планируется осуществить синхронизацию требований по публикационной активности, предъявляемых к научно-педагогическим работникам в различных конкурсных и оценочных процедурах. В настоящее время в университете действуют минимальные требования по уровню публикаций для научных работников, аналогичным образом будут установлены минимальные требования к публикациям для преподавательского состава. Для упрощения процедур оценки публикаций планируется разработать и внедрить систему, позволяющую анализировать данные о вносимых публикациях в базу на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к публикационной деятельности сотрудников НИУ ВШЭ. Данные изменения должны позволить масштабировать эффективную систему стимулов на всех научно-педагогических работников НИУ ВШЭ, что приведет к повышению уровня научных журналов, в которых публикуются результаты работ.

Важным инструментом международного продвижения исследований является вывод научных журналов ВШЭ на международный уровень и их включение в наукометрические базы данных: с 2013 г. 11 научных журналов университета индексированы Scopus и Web of Science, 14 журналов входят в состав базы Russian Science Citation Index (RSCI), расположенной на платформе Web of Science.

С учетом сокращения заказов на рынке исследований и разработок, а также ограничений по использованию средств зарубежных фондов, основными задачами организации научных исследований на новом этапе становятся обеспечение финансовой устойчивости работы научных коллективов через диверсификацию партнеров-потенциальных заказчиков, а также воспроизведение научных кадров посредством механизмов научной кооперации и широкого вовлечения НПР, в том числе молодежи, в исследования и разработки.

На решение этих задач ориентирована 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.

В 2018–2020 гг. будет реализован комплекс мер, способствующих дальнейшей децентрализации управления научными исследованиями, развитию науки на факультетах и, как следствие, повышению финансовой устойчивости, который включает:

* поддержку междисциплинарных направлений и исследований, более тесную научную внутривузовскую кооперацию, включая формирование межфакультетских центров компетенций и научных консорциумов, поддержку университетскими грантами междисциплинарных исследовательских проектов (междисциплинарные направления сформированы как по традиционным для НИУ ВШЭ социально-экономическим и гуманитарным отраслям знаний, так и по естественнонаучным и инженерным направлениям: нейросайнс, компьютерные науки, биоинформатика и медицинская информатика, вычислительная физика и др.);
* проведение на регулярной основе междисциплинарных обучающих семинаров и тренингов для сотрудников факультетов, департаментов, школ, ассоциированных научных подразделений в целях ознакомления с глобальными трендами развития науки, передовыми исследованиями по различным направлениям, обмена опытом организации взаимодействия и совместной работы по прикладным исследованиям и разработкам, а также по формированию у исследователей навыков инновационной и предпринимательской деятельности;
* активизацию работы на рынке корпоративных и региональных заказов, разработку научными коллективами пакетных предложений для стратегических партнеров и потенциальных заказчиков, объединяющих научно-исследовательские работы, консалтинг и дополнительное профессиональное образование;
* привлечение аспирантов и студентов факультетов к исследованиям и разработкам, в том числе за счет развития сети научно-учебных и проектно-учебных лабораторий, формирования тематики научных семинаров, квалификационных и диссертационных работ с учетом планируемых факультетами НИР, расширения практики проведения выездных школ и экспедиций с участием студентов, расширения спектра магистерских программ, реализуемых на базе научных подразделений НИУ ВШЭ и интегрирующих результаты научных исследований и разработок;
* развитие материально-технической базы для научных исследований с учетом меняющейся и усложняющейся тематической повестки (вычислительные мощности, материально-техническая база для развития компьютерных наук, работы с большими данными и т.д.);
* цифровизацию научной деятельности (включая аппаратные и программные инструменты проведения исследований) и управления научными исследованиями (см. раздел 1.1.4 «Цифровая трансформация университета»).

На рынке 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 г. специалисты НИУ ВШЭ выполнили более 1400 проектов, 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 ПАО «Газпром», Госкорпорация «Росатом», Госкорпорация «Роскосмос», АО «Росгеология», ПАО «Сбербанк», ПАО «Новатэк», ПАО «Аэрофлот», ОАО «РЖД» ПАО «Роснефть», АО «Роснано», АО «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком», ПАО «Транснефть» и др. Постоянно расширяется сеть базовых кафедр, создаваемых НИУ ВШЭ совместно с ведущими научными центрами страны, крупнейшими глобальными консалтинговыми компаниями, компаниями сферы ИКТ, социологическими центрами и др.

На предыдущих этапах реализации Дорожной карты важным принципом НИУ ВШЭ стало формирование устойчивых коллективов, осуществляющих одновременно фундаментальные и прикладные исследования, что обеспечивает их тесную взаимосвязь. Развитие по этому принципу исследований и разработок в области форсайта, государственного и муниципального управления, экономики и политики в сфере образования, науки и инноваций, транспорта, здравоохранения, природопользования, тарифной политики, развития естественных монополий в сочетании с открытием новых научных направлений (экономика энергетики, урбанистика, психология, информационно-коммуникационные технологии и электроника и т.п.) позволило, несмотря на экономические проблемы и снижение компаниями объемов финансирования, стабилизировать доходы университета от прикладных исследований и разработок на уровне 1 500 млн. руб.

 НИУ ВШЭ продолжит поддержку развития центров перспективных исследований, которые проводят комплексные фундаментальные и прикладные исследования по определенным отраслям экономики и реализуют междисциплинарные отраслевые проекты, привлекательные для крупных заказчиков, в том числе международных.

В 2018–2020 гг. планируется активное вовлечение научных коллективов НИУ ВШЭ в работы по мониторингу реализации и уточнению Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации.

Маркетинговая стратегия НИУ ВШЭ на рынке прикладных исследований и разработок в интересах органов государственного управления России и стран СНГ доказала свою результативность и будет развиваться, в том числе практика формирования комплексных рамочных программ сотрудничества во взаимодействии с федеральными и региональными органами власти.

Будет продолжена стратегия расширения кооперации с ведущими компаниями реального сектора экономики, позволившая изменить структуру финансирования прикладных научных исследований и нарастить объемы работ, выполняемых в интересах российских организаций с 28% (2013 г.) до 40% (2016 г.).

Усилится 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, соответственно, будет расширен спектр партнеров – потенциальных заказчиков. В 2018–2020 гг. будет активизирована работа на рынке корпоративных заказов. С учетом имеющегося у НИУ ВШЭ опыта по разработке программ инновационного развития компаний с государственным участием, одним из направлений работы станет подготовка предложений по участию компаний в качестве заказчиков в реализации комплексных научно-технических программ и проектов полного инновационного цикла.

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

С учетом меняющегося геополитического контекста большее внимание будет уделено прикладным исследованиям и разработкам, связанным с деятельностью Евразийского экономического союза, Экономического пояса шелкового пути, БРИКС и других динамично развивающихся международных объединений с участием России, а также сотрудничеству с новыми международными институтами развития (Новый банк развития, БРИКС, Азиатский банк инфраструктурных инвестиций и др.)

Важным интеллектуальным ресурсом, позволяющим обеспечивать актуальными данными фундаментальные и прикладные исследования, являются 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 создают необходимый научный задел 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 расширит тематику региональных исследований. Наряду с традиционными разработками в области стратегий социально-экономического развития регионов и муниципальных образований будет развиваться отраслевая тематика, включающая изучение демографических процессов, отраслей социальной сферы, уровня жизни, промышленной политики и инновационного развития регионов, инфраструктуры и региональных финансов. Особое внимание будет уделено исследованию состояния и развития территорий, обладающих значительной спецификой, таких как Арктика, Дальний Восток. Планируется также расширить исследования, связанные с инновационным развитием территорий: проектирование объектов инвестиционной и инновационной инфраструктуры (особые экономические зоны, территории опережающего развития, индустриальные и технопарки, инжиниринговые центры, институты технологического трансферта), разработка кластерной политики, анализ промышленных рынков и разработка программ импортозамещения, вывода продукции на внешние рынки, развития агломераций, городов и городской инфраструктуры, проектирование пространственного развития Российской Федерации.

Реализация маркетинговой стратегии на рынках исследований и разработок обеспечит НИУ ВШЭ их расширение, в т.ч. укрепление международных позиций, 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:

* 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;
* расширение формата экспертно-аналитической деятельности в интересах Администрации Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти;
* расширение спектра научных исследований по актуальным вопросам социально-экономической модернизации;
* 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;
* развитие сотрудничества с экспертными организациями, работающими с переходными экономиками, в том числе странами BRICS;
* 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.

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.

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 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.

В 2018–2020 гг. 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.

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

**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.

С 2017 г. расширен инструментарий распространения предпринимательской культуры, мышления и подходов во всех сферах деятельности университета – от образовательной до управленческой. В 2018–2020 гг. будет реализована программа поэтапного развития и диссеминации в НИУ ВШЭ образования в области предпринимательства, наращены компетенции университета в области коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, оптимизирована и усовершенствована инфраструктура и система управления инновационной деятельностью.

Система стимулирования и поддержки предпринимательских проектов будет переориентирована на большее количество отраслевых направлений (технологическое, социальное и другие виды предпринимательства), участников и партнеров, включая вузы, корпорации, региональную инновационную инфраструктуру, институты развития. 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 нацелен 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.

НИУ 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. реализуются 60 учебных курсов ВШЭ на платформе Сoursera (из них 26 на английском языке), число регистраций на которые превысило 1 млн чел. из почти 200 стран мира (около 70% – зарубежные слушатели). НИУ ВШЭ также ведет обучение по 33 онлайн-курсам на Национальной платформе открытого образования, где общее число регистраций превысило 340 тыс.

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 (17 программ магистратуры и 2 программы бакалавриата), совместно с зарубежными университетами в 2016/17 учебном году реализуются 44 программы двух дипломов.

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 (20% в общем числе кредитов, в т.ч. за счет расширения сети научно-учебных и проектно-учебных лабораторий и групп);
* интегрирование в образовательные программы университета элементов, формирующих у студентов предпринимательские навыки;
* усиление образовательных продуктов компонентами, формирующими и развивающими культуру работы с данными вплоть до продвинутого уровня;
* реализация значительной доли образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными университетами и образовательными центрами;
* формирование двуязычной образовательной среды (доля учебных курсов, изучаемых студентами на английском языке составляет 21,5%);
* продвижение продуктов онлайн-образования на русском и английском языках.

В бакалавриате внедрены новые образовательные стандарты по модели Маjor-Minor, обеспечивающие 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 позволило повысить участие академического персонала в управлении образовательной деятельностью, привлечь к нему представителей работодателей, повысить уровень университетских сервисов для студентов и преподавателей и, соответственно, качество предлагаемых университетом образовательных продуктов.

Осуществлен переход к аспирантуре нового типа (structured PhD model): созданы 14 аспирантских школ, которые объединяют аспирантов, научных руководителей, 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 2018–2020 гг. планируется расширение спектра образовательных программ, в том числе за счет формирования совместных программ с российскими образовательными организациями и работодателями.

Модернизация бакалаврских программ будет осуществлена за счет внедрения в учебный процесс модулей онлайн-обучения для развития компетенций soft skills, а также культуры самостоятельного обучения на протяжении всей жизни. Все бакалаврские программы будут содержать компоненты, направленные на развитие у студентов навыков работы с данными, в том числе с большими данными (Data Culture), а также предпринимательских способностей.

В рамках магистратуры будут обновлены образовательные стандарты, увеличены объем и качество проектной работы студентов, в т.ч. за счет развития и активизации использования электронной площадки для формирования «электронного портфолио» студентов, а также за счет электронной ярмарки проектов, выполняемых по заказам работодателей и ориентированных на командную работу. Будет существенно увеличено количество магистерских программ, реализуемых на английском языке, сформированы интегрированные треки обучения с ведущими зарубежными университетами.

Программы всех уровней подготовки будут поддержаны спектром программ дополнительного профессионального образования, изучать которые студенты смогут как в период получения основного образования в университете, так и после его завершения по модели Lifelong Learning. Получит развитие стартовавшая в 2017 г. программа по организации научно-учебных экспедиций для студентов университета, позволяющих формировать как востребованные профессиональные, так и личностные компетенции.

В рамках сотрудничества с глобальными образовательными платформами НИУ ВШЭ будет развивать новые форматы онлайн-курсов на платформе Coursera (в частности, специализации, участие в Career Tracks и других форматах), а также расширять свое присутствие в русскоязычном сегменте MOOC в России и за рубежом, сохраняя лидирующие позиции в проекте «Национальная платформа открытого образования». Сотрудничество с глобальными образовательными платформами будет направлено на позиционирование образовательных программ и ведущих профессоров университета в международном академическом сообществе за счет продвижения англоязычных онлайн-курсов ВШЭ. Университет продолжит создавать русскоязычные МООС для трансляции российским вузам собственных концепций преподавания профильных дисциплин, распространения лучших практик обучения и поддержки русского языка в глобальном пространстве. В рамках дальнейшей интеграции МООС в образовательный процесс будут внедрены и распространены на все образовательные программы механизмы организации смешанного обучения, включая встроенные механизмы оценивания результатов обучения для повышения гарантий его качества. Это позволит в дальнейшем осуществить перевод основных образовательных программ в формат Blended Learning.

В аспирантуре в 2017 г. изменены организационные условия приема и созданы инструменты селекции с учетом индивидуальных достижений абитуриентов. Конкурс портфолио интегрирован в программу вступительного испытания по специальной дисциплине; организованы две волны приема: в апреле-мае и в августе-сентябре. Благодаря внедрению современных технологий дистанционного приема в аспирантуру, организации вступительных испытаний и собеседований в дистанционном режиме и на английском языке создаются предпосылки для роста числа иностранных абитуриентов аспирантуры.

В 2018-2020 гг. планируется осуществить переход к присуждению собственных ученых степеней, что позволит увеличить конкурентоспособность программ аспирантуры на глобальном рынке, а также повысить качество защищаемых диссертационных работ за счет привлечения к их оценке специалистов со степенью PhD из ведущих зарубежных исследовательских или образовательных организаций. Будут разработаны механизмы интеграции программ магистратуры и аспирантуры, которые позволят расширить возможности учета исследовательских достижений магистрантов при поступлении в аспирантуру.

На предыдущих этапах реализации Дорожной карты сформирован комплекс инструментов по привлечению в бакалавриат и магистратуру талантливых абитуриентов из разных регионов России, стран СНГ, дальнего зарубежья: лицей в структуре университета (базовый и распределенный по школам), сеть партнерских школ и ресурсных центров университета, ведущих обучение по профильным для НИУ ВШЭ направлениям, олимпиады (в т.ч. международная), творческие конкурсы, каникулярные научно-образовательные школы, подготовительные курсы, Интернет-школа, образовательная программа «Предуниверсарий НИУ ВШЭ». Численность потенциальных абитуриентов НИУ ВШЭ, обучающихся по программам довузовской подготовки университета и участвующих в его различных профориентационных мероприятиях и творческих конкурсах, превышает 110 тыс. человек из 30 стран, что создает условия для конкурсного отбора мотивированных студентов с высоким уровнем подготовки.

Стратегия НИУ ВШЭ по привлечению абитуриентов на национальном рынке доказала свою эффективность (высокие баллы ЕГЭ, высокая доля победителей олимпиад) и будет продолжена. В 2018–2020 гг. 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».

Маркетинговая стратегия НИУ ВШЭ по привлечению абитуриентов на международном рынке предполагает продвижение бренда университета с широкой линейкой образовательных программ бакалавриата и магистратуры на русском и английском языках, ориентированных на формирование элитного сегмента иностранных абитуриентов.

С учетом опыта ведущих зарубежных университетов модернизирована процедура приема студентов в магистратуру и аспирантуру: внедрена практика ранней подачи онлайн-заявки на поступление, конкурсы портфолио и онлайн-собеседования на английском языке. Организована работа комиссий университета по отбору иностранных студентов, принимаемых в рамках межправительственных соглашений.

Реализация этих мер позволила увеличить долю иностранных студентов, обучающихся в НИУ ВШЭ (с 3,61% в 2013 г. до 8% в 2016 г.), при одновременном повышении требований к уровню их подготовки: отношение баллов иностранных и российских студентов, обучающихся на программах ВШЭ, в 2013-2016 гг. выросло с 77 до 96%.

Сохраняя приоритет работы с абитуриентами из стран ближнего зарубежья, НИУ ВШЭ начинает активно продвигать свои образовательные продукты на новых рынках: в Индии, Китае, Республике Корея, Монголии. Одновременно НИУ ВШЭ осуществит выход на рынки Юго-Восточной Азии (Индонезия, Малайзия, Вьетнам) и Латинской Америки (Аргентина, Бразилия). В этих странах будут организованы олимпиады НИУ ВШЭ, комплексы рекламных, образовательных, профориентационных мероприятий и выстроены партнерские отношения с образовательными организациями. Университет продолжит реализацию специализированных программ краткосрочного обучения «Летний университет», «Семестр в Москве», Math in Moscow, привлекательных для иностранных студентов (в т.ч. из стран Западной Европы и Северной Америки) и способствующих продвижению бренда НИУ ВШЭ.

Факторами привлечения талантливых иностранных студентов станут:

* 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);
* система скидок на обучение для учащихся партнерских образовательных учреждений зарубежных стран;
* возможность получения стипендий на оплату обучения и проживания;
* новые дистанционные форматы конкурсных мероприятий для иностранных абитуриентов с целью приема на обучение по программам бакалавриата на коммерческой основе.

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.

**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, 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.

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.

## Цифровая трансформация университета

НИУ ВШЭ приступает к внедрению модели «цифрового университета», выделяя в качестве приоритетной задачи диджитализацию социальных и гуманитарных наук. За счет тесной интеграции математических и компьютерных наук с социальными и гуманитарными областями знаний университет будет развивать 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). На этих направлениях культура работы с данными и программирование станут неотъемлемой частью как научной, так и образовательной деятельности. В образовательные программы НИУ ВШЭ будут введены компоненты (курсы, блоки дисциплин, проекты и т.п.), обеспечивающие формирование компетенций в области работы с данными (Data Culture).

Одновременно цифровизация станет одним из основных векторов и инструментов развития систем управления на всех направлениях деятельности университета, а также сервисной поддержки работы студентов и преподавателей, взаимодействия со стейкхолдерами.

В 2018–2020 гг. будут активно развиваться ресурсы информационной инфраструктуры НИУ ВШЭ:

* онлайн-курсы преподавателей НИУ ВШЭ, представленные на крупнейших платформах глобального онлайн-образования (MOOC);
* модель интеграции онлайн-курсов (в т.ч. курсов ведущих зарубежных профессоров) в основной образовательный процесс ВШЭ для обеспечения вариативности и гибкости образовательных программ (формат Blended Learning);
* система дистанционного обучения на базе решения Moodle (содержащая в том числе опции публикации информации о дистанционных курсах НИУ ВШЭ в Интернете, привлечения слушателей на курсы НИУ ВШЭ, импорта/экспорта и регистрации различных категорий слушателей, онлайн-оплаты и контроля знаний слушателей), интегрированная с информационной системой управления учебным процессом университета и анализа его результатов (АСАВ);
* интегрированные системы онлайн-поддержки учебного процесса (LMS), онлайн-подачи заявок на обучение, управления учебным процессом и анализа его результатов (АСАВ), формирования электронного портфолио студентов, планирования расписаний учебных занятий (РУЗ), которые достраиваются новыми модулями и мобильными приложениями, повышающими качество обучения и улучшающими сервисное обслуживание студентов и преподавателей;
* подписка на платформы электронных библиотечных ресурсов (одна из самых крупных среди европейских вузов: включает 47 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;
* лицензионные базы данных эмпирических исследований и единый архив экономических и социологических данных;
* базы данных мониторинговых обследований с акцентом на исследования, обеспечивающие международную сопоставимость;
* система поддержки и сопровождения прикладных исследований (включающая электронную базу реализованных научных проектов, проверку их оригинальности в системе Антиплагиат-НИР, интерактивные электронные формы документов, необходимые для участие в научных конкурсах/торгах, обновляемую в ежедневном режиме информационную базу актуальных конкурсов и заказов на НИОКР с системой поиска по ключевым словам, заказчикам и т.п.);
* 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.); для увеличения охвата международной аудитории завершается адаптация шаблонов портала для мобильных устройств, планируются технологические новации для канализации узких сегментов аудитории, улучшение пользовательского интерфейса;
* научно-образовательный портал IQ.hse.ru, ориентированный на популяризацию научных результатов университета среди широкой аудитории;
* единая информационная система финансового планирования, интегрирующая системы бюджетирования подразделений;
* система электронного документооборота;
* система Business Process Management (BPM), обеспечивающая по принципу «одного окна» оптимизацию выполнения рутинных операций и получения административных сервисов, которые связаны как с работой и учебой в университете, так и с проживанием в общежитиях и гостиницах НИУ ВШЭ.

## Кадровый потенциал вуза

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

НИУ ВШЭ лидирует среди российских университетов не только по достигнутому уровню средней оплаты труда основного персонала (по итогам 2016 г. 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: в 2013–2017 гг. на работу в НИУ ВШЭ приняты 110 зарубежных специалистов на условиях tenure-track contracts (из более чем 2000 конкурсных заявок);

– Открыта программа привлечения пост-доков из ведущих зарубежных университетов (post-doctoral fellowship program), по которой в 2013–2017 гг. в работу факультетов и научных подразделений были вовлечены 114 зарубежных исследователей;

– 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 20-30%).

– 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 их адаптации и поддержки. Последовательно удовлетворяя эти требования, университет тем самым модернизирует свою внутреннюю среду и административные процессы в направлении международных аналогов. В настоящее время обеспечены 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). Более 50% работников учебных офисов говорят на английском языке.

 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 г. доля студентов и аспирантов, вовлеченных в академическую работу в университете, составила почти 10%.

Дополнительным элементом обновления кадров университета стала программа административного кадрового резерва. Ее основная цель – формирование пула талантливых и перспективных сотрудников, работающих в административно-управленческих подразделениях университета, проектирование организационных инноваций и преодоление межфункциональных барьеров: к настоящему времени участниками программы стали 15% 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 2018–2020 гг. будет оптимизирована система международного рекрутинга: 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; существенно расширена одногодичная программа Post-doctoral Researcher и предусмотрена возможность перевода ее выпускников на позиции tenure-track. 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. К 2020 г. не менее 15% научно-педагогических работников будут наняты через процедуры международного рекрутинга на контракты, соответствующие по условиям ведущим мировым университетам.

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%.

В 2018-2020 гг. планируется значительное (до двух раз) увеличение уровня гарантированной оплаты труда преподавателей университета с частичной реструктуризацией существующих академических инструментов. Продолжится 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 научно-педагогических работников, внедрены дополнительные финансовые стимулы, обеспечивающие повышение качества педагогической работы преподавателей. Принято решение о дополнительном привлечении молодых преподавательских кадров (до 30 лет). С целью стимулирования высококвалифицированной преподавательской деятельности с сентября 2017 г. вводится новая преподавательская надбавка, получаемая преподавателями по результатам студенческой оценки преподавания.

## 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 г. путем передачи и приспособления зданий, нового строительства и обмена зданиями будет сформирован «распределенный кампус» НИУ ВШЭ, общая площадь зданий которого достигнет 338 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. В 2018 г. будет завершена реконструкция комплекса зданий на Покровском бульваре, что позволит радикально улучшить условия работы подразделений, работающих по приоритетным направлениям. Также будет реализован обмен отдаленных зданий НИУ ВШЭ на объекты московского городского имущества равной площади, расположенные в непосредственной близости от центральных зданий НИУ ВШЭ, что послужит цели стягивания основной части кампуса в пределы шаговой доступности.

НИУ ВШЭ является одним из крупнейших вузов России, но при этом не располагает собственными спортивными объектами, в связи с чем не может обеспечить комфортные условия для занятий физкультурой и спортом студентов и сотрудников. Одной из приоритетных задач в 2018–2020 гг. станет проектирование и строительство физкультурно-спортивного комплекса.

В целях формирования комфортной университетской среды будет продолжена организация персональных кабинетов и рабочих мест для НПР (которыми к настоящему времени обеспечены 80% НПР), здания будут оснащаться оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями (на данный момент оборудовано лишь 25% зданий), а также специальной мебелью, позволяющей создавать многофункциональные и трансформируемые гибридные пространства.

## Финансово-экономическая 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 не менее 25% бюджета НИУ ВШЭ. Механизм инвестирования реализуется посредством централизации средств на уровне университета (до 60%), управления бюджетом развития и линейкой университетских целевых программ (фондов), а также развитой системы экономического стимулирования продуктивности научной и образовательной работы НПР и академических подразделений.

В 2017 г. доходы университета превышают 16 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 трех 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 по доходам от НИОКР.

Структура источников финансирования университета в целом сохранится. Произойдет увеличение доли внебюджетных доходов подразделений по ряду направлений, прежде всего, получивших развитие в ходе реализации Дорожной карты. Одним из дополнительных фактором роста станет экспорт образовательных услуг.

За период реализации Дорожной карты совокупный рост доходов НИУ ВШЭ составил 60%. С учетом достигнутых масштабов деятельности (НИУ ВШЭ входит в пятерку крупнейших вузов России по размеру доходов, контингенту студентов и объему научных исследований) университет вошел в период снижения темпов роста доходов. Это задает существенно более высокие требования к эффективности расходов.

На втором этапе реализации Дорожной карты НИУ ВШЭ реализовал широкую систему мер, сочетающую повышение критериев финансирования проектов развития, внедрение экономических критериев в системы принятия решений и структурный маневр в управлении административными расходами.

Существенным элементом новой финансовой модели стало внедрение 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»), сопровождаемое отработкой механизмов делегирования ресурсов на уровень факультетов при одновременном установлении и контроле исполнения показателей их эффективности.

Дальнейшее развитие системы управления финансовыми ресурсами университета будет связано с последовательным повышением экономической самостоятельности структурных подразделений, внедрением принципов инвестиционного менеджмента в механизмы принятия решений о ресурсном обеспечении подразделений, программ и проектов, а также с интеграцией систем бюджетирования подразделений и центрального аппарата на основе единой информационной системы финансового планирования.

Несмотря на ресурсное сжатие, приоритетами финансовой политики университета в 2018–2020 гг. остаются опережающие инвестиции в развитие, привлечение кадров международного уровня и обеспечение лидирующего уровня заработной платы научно-педагогического состава, при безусловном сохранении финансовой устойчивости университета, в том числе за пределами сроков реализации Дорожной карты.

Динамика основных количественных характеристик финансовой модели НИУ ВШЭ на период до 2020 г. приведена в Таблице 2 «Финансовое обеспечение Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») вуза на 2018–2020 годы за счет средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров и внебюджетных средств».

## Дополнительные характеристики целевой модели

**Международное позиционирование университета**

За свою двадцатипятилетнюю историю НИУ ВШЭ сумел создать узнаваемый бренд одного из ведущих российских университетов на постсоветском пространстве, а также среди академического и экспертного сообщества западноевропейских и североамериканских стран. При этом присутствие НИУ ВШЭ неоднородно в различных регионах: на страны Западной Европы и США приходится две трети международных партнерств НИУ ВШЭ, ориентированных на реализацию программ двух дипломов, академической мобильности, совместных научных исследований, привлечение иностранных преподавателей и научных сотрудников; в странах СНГ, Центральной и Восточной Европы НИУ ВШЭ присутствует, главным образом, через международные олимпиады молодежи, способствующие привлечению талантливых абитуриентов из данных регионов; проникновение в азиатские страны активизировалось в последние годы, но здесь НИУ ВШЭ существенно уступает свои позиции целому ряду более узнаваемых в этом регионе российских вузов (РУДН, МГУ, ДВФУ, КФУ).

Развитие НИУ ВШЭ приводит к необходимости его международного «ребрендинга». Университет по-прежнему воспринимается как узкоспециализированный в области социально-экономических и гуманитарных наук. Его многопрофильный характер слабо узнаваем. Необходимы дополнительные усилия по международному продвижению успехов НИУ ВШЭ в области компьютерных и физико-математических наук, инженерии.

 Следует особо отметить изменившийся внешнеполитический контекст, который требует определения ключевых для НИУ ВШЭ регионов и особой расстановки приоритетов в международном позиционировании:

* В Европе и США НИУ ВШЭ будет удерживать и развивать занятые позиции в сфере реализации совместных научных исследований, образовательных программ, программ академической мобильности, восполняя имеющийся дефицит идей и экспертов, способных поддерживать диалог между Россией и Западом.
* На постсоветском пространстве будет продолжена работа по продвижению русскоязычных образовательных программ, распространению в университетах-партнерах передовых образовательных технологий и методик НИУ ВШЭ, научной экспертизы, прежде всего, в рамках деятельности Евразийского Экономического Союза.
* В Азиатском регионе, прежде всего в Китае, Юго-Восточной Азии, Японии и Индии университет будет позиционировать себя и развивать партнерские отношения, позволяющие привлекать талантливых студентов на англоязычные образовательные программы (Юго-Восточная Азия, Индия, Китай), продвигать программы по изучению русского языка как иностранного (все страны Азиатского региона), организовывать совместные исследования в области социально-экономической экспертизы и передовых технологий (Япония, Китай, Индия).

 В сложившемся контексте наряду с традиционными инструментами международного позиционирования, успешно зарекомендовавшими себя на предыдущем этапе (институциональные партнерства, работа в международных научных и образовательных сетях и ассоциациях, PR-кампании, публикации в зарубежных СМИ, в соцсетях и др.), НИУ ВШЭ выделяет следующие приоритетные направления работы:

* идентификация стратегических партнеров в ключевых регионах, с которыми университет имеет устойчивые и разносторонние связи в науке и образовании: именно они будут использоваться как «точки роста» в международном позиционировании НИУ ВШЭ на страновом и региональном уровне;
* обеспечение институционального присутствия НИУ ВШЭ в ключевых странах и регионах, которое может принимать различные формы: от самостоятельных представительств до «виртуальных» офисов;
* участие НИУ ВШЭ в региональных ассоциациях университетов и сетевых проектах (прежде всего в Сетевом университете БРИКС);
* проведение на регулярной основе международных партнерских недель (с учетом положительного опыта 2017 г.), в т.ч. регионального и тематического характера.

Продуманное сочетание регионального и функционального подходов должно обеспечить успешное достижение практических целей: укрепление репутации университета, обеспечение эффективной академической мобильности, реализация международных научных исследований на прорывных направлениях, привлечение талантов из-за рубежа для работы и учебы в НИУ ВШЭ.

**Система управления университетом**

В современных условиях успех университета зависит 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 одним из самых молодых 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 (не менее 25%), 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 экспертный совет 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, ежегодно 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 ключевых показателей эффективности 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 г. для приоритетного развития направлений, по которым университет намерен достичь лидирующих позиций на глобальном академическом рынке, созданы Стратегические академические единицы двух типов (более подробно см. раздел 4 «Стратегические академические единицы»).

Дальнейшее развитие системы управления университетом 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 развитие 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;

– опережающее развитие и интеграция корпоративных информационных систем, переход к сервисно-ориентированной модели предоставления услуг административными подразделениями (развитие и модернизация автоматизированных систем управления учебным процессом, научными исследованиями, административными сервисами).

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 и просветительская 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.

Развитие технологий и трансформация информационной среды предоставляет университету широкие возможности масштабирования просветительской деятельности: аудитория стандартного лектория, большинство площадок которого вмещает до 300 человек, может быть многократно увеличена за счет размещения видеоверсии лекции на канале в youtube. Университет делает ставку на применение цифровой среды в просветительской деятельности: портал IQ.hse.ru позволяет в максимально доступной форме знакомить широкую общественность с результатами научных работ университета, планируется развивать портал также в качестве специализированной медийной площадки для молодых ученых.

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 и парковых зон. В 2018–2020 гг. планируется в целом завершить проект «Вокруг Вышки», в рамках которого с помощью информационных табличек на фасадах зданий, расположенных в районе размещения учебных корпусов ВШЭ, жителей Москвы знакомят с историей города и объектами культурного наследия, объединенных тематикой образования и науки.

Помимо научно-публицистических мероприятий НИУ ВШЭ ведет активную деятельность социальной направленности: юридическая и консультационная 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; изучение общественного мнения по актуальным социально-значимым вопросам и проблемам с последующей подготовкой рекомендаций для города с целью снижения социальной напряженности в обществе.

В сфере образования НИУ ВШЭ способствует развитию высшего образования в целом и социально-экономического в частности, а также развитию общего образования за счет разработки и трансляции образовательных стандартов, программ и методик обучения. Инструментами такой поддержки являются онлайн-курсы на российских и международных платформах, доступные широкому пользователю, лицей и Интернет-школа НИУ ВШЭ, методическая поддержка сети базовых школ, расположенных в разных регионах России, и сетевой формат обучения с участием преподавателей ВШЭ. Университет активно вовлечен в работу ассоциаций вузов, реализует программы повышения квалификации учителей и программы поддержки школ, работающих в трудных условиях, а также делится успешными управленческими практиками в образовании с другими вузами.

Помимо общегуманитарного значения такая деятельность способствует национальному и 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, инноваций и экспертно-аналитической деятельности* через:

* развитие приоритетных научных направлений, ориентированных на глобальную проблематику, в рамках стратегических академических единиц;
* развитие 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 (базовых кафедр) и исследований РАН и НИУ ВШЭ;
* поддержку междисциплинарных исследований за счет формирования межфакультетских центров компетенций и научных консорциумов, выделения университетских грантов на реализацию междисциплинарных исследовательских проектов, организации на постоянной основе междисциплинарных научных семинаров для сотрудников факультетов;
* поддержку и развитие созданных центров передовых исследований и 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;
* 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;
* систему стимулов, обеспечивающих повышение качества научных статей и их публикацию в международных научных журналах с высоким импакт-фактором, эффективные механизмы оценки результативности публикационной деятельности и их внедрение в конкурсные и оценочные процедуры университета;
* 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;
* 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;
* профессионализацию менеджмента научных исследований и развитие системы управления наукой на факультетах;
* продвижение научных результатов НИУ ВШЭ в рамках специализированных исследовательских сетей, участие представителей НИУ ВШЭ в значимых международных конференциях;
* 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;
* продвижение бренда университета с помощью сообщества выпускников НИУ ВШЭ, привлечение к сотрудничеству с университетом «академических» выпускников, которые заканчивают обучение или работают в ведущих зарубежных университетах.

*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;
* 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;
* усиление новой образовательной модели бакалавриата за счет увеличения доли проектной и самостоятельной работы студентов при снижении их аудиторной нагрузки, а также введения курсов по работе с данными (Data Culture) и предпринимательству;
* усиление практикоориентированности магистерских программ, в том числе реализацию отдельных элементов образовательного процесса (на всех уровнях обучения) 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;
* расширение сотрудничества с глобальными образовательными платформами для позиционирования образовательных программ и ведущих профессоров университета в международном академическом сообществе, в первую очередь, через привлечение англоязычной аудитории на отдельные курсы и специализации НИУ ВШЭ на платформе Coursera;
* модернизацию информационных систем НИУ ВШЭ с учетом требований новой образовательной модели, включая развитие площадки формирования «электронного портфолио» студентов и выпускников;
* дальнейшую профессионализацию управления образовательными программами, в том числе повышение эффективности системы академического управления образовательными программами через систему КПЭ;
* развитие у работников учебных офисов образовательных программ более широких мультикультурных компетенций и способности вести профессиональную деятельность на английском языке с целью поддержки увеличивающегося спроса со стороны иностранных студентов и преподавателей;
* оценку (в первую очередь, внешнюю) 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;
* переход к новому порядку присуждения собственных ученых степеней НИУ ВШЭ в соответствии с международными стандартами;
* 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;
* создание гибкой кредитно-модульной системы дополнительных профессиональных программ, нацеленных на развитие прикладных компетенций слушателей в различных сферах деятельности, а также ее адаптации к запросам обучающихся на основных программах университета для усиления профильной подготовки (образовательные траектории Бакалавр+, Магистр+);
* развитие партнерств с международными образовательными организациями, продвижение бренда НИУ ВШЭ через образовательные ассоциации и сети.

*3. Развитие предпринимательской культуры внутри и вокруг университета* через:

* разработку и реализацию комплекса образовательных компонентов, направленных на формирование предпринимательских компетенций (от профилей в программах бакалавриата и общеуниверситетских факультативов и майноров, до дополнительных профессиональных программ и специализированных тренингов);
* формирование и развитие системы непрерывного образования (LLL) в области предпринимательства и расширение образовательных траекторий для всех студентов и слушателей НИУ ВШЭ, подготовка комплексных кросс-функциональных команд для реализации инновационных и предпринимательских проектов;
* включение элементов обучения технологиям предпринимательства и коммерциализации разработок в программы подготовки и повышения квалификации профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников НИУ ВШЭ;
* модернизацию системы коммерциализации РИД за счет использования новых моделей коммерциализации и вывода продуктов на рынок, формирования карты экспертного ресурса и лабораторной базы ВШЭ по ключевым отраслям научных исследований;
* модернизацию интерфейса взаимодействия с потенциальными заказчиками и партнерами в области инновационных разработок, развития маркетинговых сервисов;
* расширение мероприятий по формированию инновационной и предпринимательской культуры (конференции, семинары, деловые игры и т.д.) и обеспечение участие НИУ ВШЭ в ключевых событиях по данной тематике;
* развитие системы конкурсов команд и проектов в различных сферах предпринимательской деятельности (от технологического до социального предпринимательства), института наставничества предпринимательских проектов, механизмов финансовой и нефинансовой поддержки предпринимательских проектов;
* создание сети представительств Открытого центра предпринимательства и инноваций НИУ ВШЭ на каждом факультете, в т.ч. в форме коворкингов;
* развитие экосистемы инноваций и предпринимательства вокруг НИУ ВШЭ за счет программ информационного обмена и партнерства с различными участниками глобальной инновационной среды, в частности, развитие межвузовского международного партнерства в области инноваций, предпринимательства и предпринимательского образования.

*4. Привлечение талантов* через:

* расширение сети партнерств с образовательными учреждениями, представительствами Россотрудничества, в том числе в странах СНГ, Восточной и Центральной Европы;
* внедрение системы скидок при поступлении в НИУ ВШЭ для учащихся партнерских образовательных учреждений зарубежных стран и иностранных абитуриентов по результатам вступительных испытаний и конкурсных мероприятий;
* участие в образовательных ярмарках с акцентом на целевые для ВШЭ образовательные рынки (Вьетнам, Индонезия, Индия);
* увеличение целевой аудитории иностранных участников Международной олимпиады молодежи ВШЭ, 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 перевод англоязычных программ ВШЭ на систему международного рекрутинга по технологии приема, аналогичной международному рекрутингу на PhD программы, расширение системы международного рекрутинга на русскоязычные магистерские программы;
* привлечение иностранных студентов на специализированные программы краткосрочного обучения: «Летний университет», «Семестр в Москве» и т.п.;
* внедрение системы отбора иностранных абитуриентов на программу подготовительного отделения для иностранных граждан на коммерческой основе для последующего обучения на образовательных программах бакалавриата и магистратуры, расширение в рамках подготовительного отделения программ по изучению русского языка и профильных дисциплин на русском языке;
* совершенствование дифференцированной системы грантовой поддержки, адаптационных мероприятий и сервисов для иностранных студентов;
* расширение аудитории образовательных программ Лицея НИУ ВШЭ за счет организации профильных классов и направлений в партнерских школах, организующих учебный процесс на основе образовательных программ Лицея НИУ ВШЭ (модель распределенного лицея);
* развитие сети партнерских школ в регионах России: в т.ч. создание системы скидок при поступлении в НИУ ВШЭ для учащихся партнерских школ, формирование системы образовательных мероприятий для учащихся, педагогов и руководителей партнерских школ, реализуемых совместно с общеобразовательными организациями в сетевом формате с использованием смешанных форм обучения;
* привлечение талантливых студентов в бакалавриат посредством участия в организации и проведении заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников по образовательным предметам;
* привлечение талантливых студентов в магистратуру и аспирантуру посредством летних и зимних научно-образовательных школ и олимпиад;
* развитие Интернет-школы и новых дистанционных форматов профессиональной ориентации и подготовки потенциальных абитуриентов;
* активизацию студенческого сообщества и формирование площадок для развития лидерского, научного, волонтерского и предпринимательского потенциала студентов, в том числе за счет дополнительной поддержки студенческих клубов как пространств для самостоятельных проектов и студенческих экспедиций (в т.ч. в малые города России);
* развитие сайта НИУ ВШЭ в части расширения линейки информационных материалов для абитуриентов на языках целевых регионов;
* привлечение потенциальных абитуриентов из целевых регионов за счет работы в крупных социальных сетях.

*5. 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;
* расширение программы постдоков и 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, проведение открытых конкурсов на замещение вакансий ППС с привлечением внешних кандидатов;
* 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;
* профессиональное развитие преподавателей посредством организации обучающих программ и отдельных мастер-классов и лекций по вопросам преподавания с привлечением ведущих зарубежных и российских экспертов (HSE Teaching Excellence Initiative).

*6. 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 (КПЭ) для руководителей направлений и крупных академических подразделений с последующим влиянием результатов оценки на уровень вознаграждения;
* внедрение принципов инвестиционного менеджмента в систему управления финансовыми ресурсами;
* оценку эффективности проектов университета и работы структурных подразделений с ликвидацией неэффективных подразделений и проектов;
* развитие системы внутренних, в том числе экономических, стимулов для руководителей образовательных программ, отработку принципов сетевого взаимодействия внутренних и внешних участников реализации образовательных программ;
* развитие сервисно-ориентированной модели предоставления услуг административными подразделениями;
* преодоление критического дефицита учебно-лабораторных площадей путем введения в эксплуатацию комплекса зданий на Покровском бульваре;
* создание полноценной социальной инфраструктуры за счет строительства физкультурно-спортивного комплекса на переданном Правительством Москвы в безвозмездное пользование университету земельном участке, а также оборудования спортивных залов в имеющихся и/или передаваемых НИУ ВШЭ по обмену учебно-лабораторных зданиях и общежитиях;
* обеспечение комфортных условий для работы НПР и обучения студентов: выделение дополнительных персональных кабинетов и рабочих мест, создание трансформируемых гибридных образовательных пространств, оснащение оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями.

*7. Обеспечение Цифровой трансформации университета* через:

* интеграцию социальных и гуманитарных наук с математическими и компьютерными науками и развитие междисциплинарных направлений, связанных с обработкой больших массивов данных в социальной, гуманитарной и культурной сферах;
* развитие аппаратных и программных инструментов для проведения исследований;
* внедрение во все образовательные программы бакалавриата элементов по развитию компетенций в области работы с данными (Data Сulture), в т.ч. продвинутого уровня, кастомизированных под различные направления подготовки;
* формирование карт универсальных и специальных профессиональных компетенций по работе с данными и использованию IT-технологий для разных направлений подготовки/образовательных программ;
* организацию специализированных программ повышения квалификации по работе с данными для сотрудников факультетов социальных и гуманитарных наук;
* активное участие в формировании сети онлайн-образования на русском и английском языках (подготовка курсов МООСs и образовательных продуктов на базе онлайн-курсов: специализации, MicroMasters, программы бакалавриата и магистратуры), их размещение на внутренних и внешних платформах, использование в учебном процессе, в том числе в формате смешанного обучения; разработку механизмов, обеспечивающих качество образовательных услуг, реализуемых в таком формате (система интегрального оценивания, инструменты мотивации преподавателей и т.д.);
* развитие и модернизацию информационных ресурсов ВШЭ: электронной библиотеки, электронных научных журналов, баз данных эмпирических исследований, научно-образовательных порталов; онлайн-курсов ВШЭ, представленных на глобальных платформах массовых открытых онлайн-курсов;
* развитие системы дистанционного обучения ВШЭ на базе решения Moodle и ее интеграцию с системой управления учебным процессом и анализа его результатов (АСАВ);
* достройку новыми модулями, мобильными приложениями систем онлайн-поддержки образовательного процесса и приема абитуриентов ВШЭ и их интеграцию;
* развитие системы поддержки и сопровождения прикладных исследований, обеспечивающей в т.ч. поиск заказов на НИОКР, участие в конкурсах НИОКР, формирование базы научных проектов ВШЭ, контроль за их оригинальностью в системе Антиплагиат-НИР;
* модернизацию системы финансового планирования университета, интегрирующей системы бюджетирования подразделений;
* развитие административной системы BPM, обеспечивающей по принципу «одного окна» оптимизацию выполнения рутинных операций и получения административных сервисов сотрудниками и студентами университета.

*8. Реализация Социальной миссии университета* через:

* реализацию образовательных, культурно-просветительских и социальных проектов для населения г. Москвы; развитие на базе университета публичной экспертной площадки в интересах города;
* популяризацию научных достижений и проблематики через мультимедийные платформы, электронные ресурсы и оффлайн-мероприятия просветительского характера;
* вовлечение студентов и преподавателей в культурные и благотворительные проекты в Москве, в т.ч. организацию социально-ориентированных проектов, развивающих профессиональные компетенции студентов;
* 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;
* распространение высоких стандартов образования и академической работы в российских университетах и школах, в т.ч. через разработку образовательных материалов по направлениям, реализуемым НИУ ВШЭ;
* поддержку российских вузов, в т.ч. в регионах, за счет трансляции опыта и лучших практик НИУ ВШЭ через систему ресурсов открытого образования, 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;
* разработку новых учебных материалов и технологий для изучения социальных и гуманитарных наук в школах, повышение квалификации учителей.

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

Таблица 1

План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») вуза на 2018-2020 годы

| **Стратегические инициативы/задачи/мероприятия** | **Показатель реализации** **(наименование и размерность)** | **Значения показателей реализации** | **Мероприятия постановления**  |
| --- | --- | --- | --- |
| **2018** | **2019** | **2020** |
| **СИ 1** | **Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок, инноваций и экспертно-аналитической деятельности**  |
| Задача 1.1. | Создание и поддержка высокопродуктивных научных коллективов |
| 1.1.1. | Развитие сети центров передовых исследований и международных лабораторий | Количество функционирующих высокопродуктивных научных коллективов, ед. | 27 | 28 | 30 | З, В |
| 1.1.2. | Развитие центров перспективных исследований по актуальным научным направлениям | Количество действующих соглашений с организациями и регионами, заключенных по тематике деятельности центров перспективных исследований, ед. | 12 | 18 | 25 | 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 и эмпирических исследований | Количество исследовательских проектов по актуальным вопросам академической повестки, ед. | 110 | 115 | 120 | З |
| 1.2.2. | Организация прикладных научных исследований в интересах власти, бизнеса и расширение участия в грантовых программах | Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в расчете на 1 научно-педагогического работника, тыс. руб. | 1 180 | 1 190 | 1 200 | - |
| 1.2.3. | Мониторинг и форсайт перспективных рынков и областей прикладных научных исследований и разработок | Количество проведенных исследований по мониторингу перспективных рынков научных исследований и разработок, ед. | 1 | 2 | 3 | З |
| 1.2.4. | Развитие прикладных научных исследований и разработок в интересах Администрации Президента и Правительства Российской Федерации | Количество экспертных материалов, подготовленных ВШЭ в интересах Администрации Президента и Правительства Российской Федерации, ед. | 60 | 65 | 70 | - |
| 1.2.5. | Поддержка развития международных научных партнерств | Численность научно-педагогических работников, получивших поддержку на участие в партнерских мероприятиях, ед. | 52 | 54 | 55 | В, Е |
| 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. | 300 | 340 | 380 | З |
| 1.3.2. | Развитие системы лингвистической поддержки публикаций на иностранном языке | Численность научно-педагогических работников, получивших лингвистическую поддержку, чел. | 450 | 500 | 550 | Д |
| 1.3.3. | Вывод журналов ВШЭ на глобальный рынок | Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых в Web of Science и Scopus, ед.  | 11 | 12 | 12 | Б, Е |
| 1.3.4. | Продвижение бренда Университета в целях повышения его узнаваемости в качестве международного научного центра среди широкой общественности | Количество нейтральных и положительных материалов о научной деятельности Университета в иностранных СМИ, ед. | 9 500 | 9 700 | 10 000  | Ж |
| Задача 1.4. | Эффективные механизмы организационного сопровождения научных исследований, повышение качества управления в научных подразделениях |
| 1.4.1. | Развитие системы профессионализации менеджмента научных исследований | Доля менеджеров научных проектов, принявших участие в мероприятиях по развитию профессиональных компетенций, % | 40 | 50 | 70 | З |
| 1.4.2. | Развитие системы эффективной оценки публикационной активности научно-педагогических работников ВШЭ | Доля научно-педагогических работников ВШЭ, проходящих ежегодную оценку публикационной активности от общего состава научно-педагогических работников ВШЭ, за исключением категорий работников, освобожденных от оценки, % | 75 | 85 | 95 | - |
| Задача 1.5. | Создание Инженерной школы НИУ ВШЭ |
| 1.5.1. | Формирование лабораторий исследовательского кластера прорывных инженерных технологий и расширение спектра инженерно-ориентированных исследований | Количество лабораторий и научных групп инженерного профиля, ед. | 1 | 2 | 3 | - |
| 1.5.2. | Создание инжиниринговых центров | Количество инжиниринговых центров, ед. | 1 | 1 | 2 | - |
| **СИ 2** | **Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов** |
| Задача 2.1. | Актуализация образовательных программ для обеспечения соответствия запросам международного рынка образовательных услуг |
| 2.1.1. | Развитие линейки глобально конкурентоспособных образовательных продуктов | Количество образовательных программ высшего образования в партнерстве с ведущими российскими и зарубежными университетами, научными организациями, ед. | 48 | 49 | 50 | Д, Е, Ж |
| 2.1.2. | Расширение участия ВШЭ в глобальных образовательных онлайн-проектах: продвижение образовательных продуктов, их авторов, имеющих международное признание | Отношение слушателей, приступивших к изучению онлайн-курсов ВШЭ на английском языке, к общей численности студентов ВШЭ, ед. | 1 | 1,5 | 2 | Д, Е |
| 2.1.3. | Развитие системы оценки эффективности и качества образовательных программ Университета | Доля образовательных программ, прошедших внешнюю оценку, % | 31 | 32 | 33 | Е, Ж |
| 2.1.4. | Расширение цифровой компоненты подготовки студентов | Доля студентов образовательных программ бакалавриата, имеющих в индивидуальном учебном плане элементы, развивающие культуру работы с данными (Data Culture), % | 20 | 40 | 60 | - |
| 2.1.5. | Расширение проектной компоненты подготовки магистров | Доля студентов образовательных программ магистратуры, включенных в проектную работу, % | 10 | 30 | 50 | Д, Е |
| 2.1.6. | Расширение возможностей обучающихся по формированию компетенций за счет линейки программ дополнительного профессионального образования, ориентированных на студентов | Доля студентов, прошедших обучение на программах дополнительного профессионального образования, % | 1 | 1,5 | 2 | - |
| Задача 2.2. | Внедрение модели управления образовательными программами |
| 2.2.1. | Внедрение системы KPI академических руководителей образовательных программ | Доля образовательных программ, академические руководители которых получили высокую (более 80%) оценку KPI по итогам года, %  | 50 | 70 | 75 | Е |
| 2.2.2. | Развитие мультикультурной и англоязычной составляющей в модели работы учебных офисов | Доля работников учебных офисов, соответствующих критериям ведения профессиональной деятельности на английском языке, % | 70 | 75 | 80 | 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. | 67 | 69 | 71 | Г |
| 2.3.2. | Развитие программы "Академическая аспирантура" (Structured PhD program) и интернационализация аспирантуры | Доля аспирантов-участников программы "Академическая аспирантура", защитивших диссертации не позднее 3х лет после окончания программы от числа зачисленных, % | 50 | 53 | 57 | Г |
| **СИ 3** | **Развитие предпринимательской культуры внутри и вокруг Университета**  |
| Задача 3.1. | Формирование предпринимательских компетенций студентов и сотрудников |
| 3.1.1. | Интеграция модулей предпринимательских компетенций в основные образовательные программы ВШЭ | Доля образовательных программ со встроенными модулями предпринимательских компетенций, % | 6 | 30 | 60 | - |
| 3.1.2. | Развитие предпринимательских компетенций у научно-педагогических работников ВШЭ | Доля научно-педагогических работников, прошедших программы повышения квалификации и/или профессиональной переподготовки в области предпринимательства, % | 10 | 30 | 50 | - |
| Задача 3.2. | Наращивание компетенций в области коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности |
| 3.2.1. | Определение и реализация комплекса мер по выбору модели коммерциализации и выводу на рынок рекомендованных к коммерциализации РИД | Количество компаний, созданных на основе РИД, ед. | 7 | 10 | 15 | - |
| 3.2.2. | Аккумуляция и развитие экспертного ресурса по ключевым отраслям научных исследований ВШЭ, формирование карты лабораторного комплекса ВШЭ | Численность отраслевых экспертов, принявших участие в оценке РИД, чел. | 30 | 60 | 100 | - |
| Задача 3.3. | Стимулирование и развитие предпринимательства |
| 3.3.1. | Расширение участия ВШЭ в ключевых событиях предпринимательской тематики (конференции, семинары, форумы, деловые игры и т.д.) | Количество мероприятий по тематике предпринимательства с участием ВШЭ, ед. | 25 | 30 | 36 | - |
| 3.3.2. | Развитие конкурсных механизмов поддержки предпринимательства | Количество проектов-участников предпринимательских конкурсов, в том числе, программ бизнес-инкубатора ВШЭ, ед. | 400 | 500 | 600 | - |
| Задача 3.4. | Развитие инфраструктуры, экосистемы и предпринимательской среды |
| 3.4.1. | Создание Открытого центра предпринимательства и инноваций ВШЭ на площадке Университета | Количество представительств Открытого центра предпринимательства и инноваций ВШЭ, ед. | 4 | 7 | 9 | - |
| 3.4.2. | Развитие экосистемы инноваций и предпринимательства вокруг ВШЭ, в том числе развитие программ информационного обмена, партнерств с участниками глобальной инновационной среды | Количество заключенных соглашений о партнерстве, ед. | 15 | 20 | 25 | - |
| **СИ 4** | **Привлечение талантов** |
| Задача 4.1. | Расширение присутствия в странах ближнего и дальнего зарубежья |
| 4.1.1.  | Расширение присутствия в странах Содружества независимых государств, Центральной и Восточной Европы, в других странах | Количество новых площадок за рубежом по привлечению талантливой молодежи, ед. | 4 | 5 | 6 | Ж |
| 4.1.2.  | Развитие "ресурсных" центров в странах Содружества независимых государств, Центральной и Восточной Европы, в других странах | Численность участников профориентационных мероприятий на базе "ресурсных" центров ВШЭ за рубежом, чел. | 1 000 | 1 100 | 1 200 | Ж |
| 4.1.3. | Развитие механизмов привлечения иностранных абитуриентов, в том числе через участие в международных образовательных ярмарках  | Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом стран СНГ), % | 10 | 11 | 12 | Ж |
| 4.1.4. | Формирование образа динамично развивающегося современного университета среди потенциальных абитуриентов | Численность подписчиков англоязычных сообществ ВШЭ в ключевых социальных сетях (FB, Instagram, Twitter, LinkedIn), чел. | 19 500 | 24 000 | 29 000 | - |
| 4.1.5. | Продвижение международного бренда ВШЭ в сети Интернет среди иностранной аудитории | Количество посещений сайта ВШЭ иностранными пользователями, млн. ед. | 31 | 32,2 | 33,5 | - |
| Задача 4.2. | Работа с талантливой молодежью  |
| 4.2.1. | Привлечение талантливых студентов из-за рубежа на специализированные программы включенного обучения | Численность зарубежных участников специализированных программ: "Летний университет", "Семестр в Москве", "Русский язык как иностранный" и др., чел. | 225 | 250 | 300 | Д, Ж |
| 4.2.2. | Развитие системы студенческих экспедиций в города России | Количество студенческих экспедиций, ед. | 45 | 70 | 100 | - |
| 4.2.3. | Привлечение талантливой молодежи из зарубежных стран: олимпиады и конкурсы  | Численность участников из зарубежных стран в олимпиадах и конкурсах ВШЭ, чел. | 9 000 | 10 000 | 11 000 | Ж |
| 4.2.4. | Развитие Лицея ВШЭ как модельного образца старшей школы нового поколения  | Доля выпускников Лицея ВШЭ, поступивших в Топ-10 ведущих вузов России, % | 60 | 70 | 80 | - |
| 4.2.5. | Расширение линейки предметных олимпиад, конкурсов проектных работ для школьников, организованных ВШЭ | Количество предметных олимпиад "Высшая проба", ед. | 22 | 22 | 22 | - |
| 4.2.6. | Привлечение талантливой молодежи в магистратуру | Численность участников олимпиады ВШЭ для студентов и выпускников вузов, чел. | 5 500 | 5 700 | 5 900 | Ж |
| 4.2.7. | Совершенствование дифференцированной системы поддержки, адаптационных мероприятий и сервисов для студентов, в том числе иностранных | Доля студентов, положительно оценивших предоставленные им сервисы, % | 80 | 85 | 85 | Д, Ж |
| Задача 4.3.  | Развитие партнерств с российскими региональными и зарубежными центрами, образовательными учреждениями |
| 4.3.1. | Развитие региональной сети партнерских школ ВШЭ | Количество партнерских школ ВШЭ, ед. | 300 | 305 | 310 | - |
| 4.3.2. | Развитие и формирование новых партнерств в регионах Российской Федерации | Количество регионов Российской Федерации присутствия ВШЭ, ед. | 40 | 41 | 42 | - |
| 4.3.3. | Развитие и формирование новых партнерств с зарубежными образовательными организациями | Количество новых партнерских соглашений с зарубежными образовательными организациями, ед. | 10 | 15 | 20 | Ж |
| 4.3.4. | Развитие партнерских программ исходящей студенческой мобильности | Численность студентов ВШЭ, принявших участие в программах международной академической мобильности, чел. | 320 | 350 | 390 | Д, Ж |
| **СИ 5** | **Обновление и развитие кадров исследовательского университета** |
| Задача 5.1. | Обновление и академическое развитие научно-педагогического персонала |
| 5.1.1. | Расширение практики привлечения специалистов с открытого международного и российского рынка труда на позиции научно-педагогических работников | Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов | 11 | 11,5 | 12 | Б, В, З |
| 5.1.2. | Реализация программ стимулирования научно-педагогических работников для повышения их научной продуктивности | Численность научно-педагогических работников, получающих поддержку в рамках программы стимулирования, чел. | 855 | 880 | 895 | В, Д, З |
| 5.1.3. | Адаптация программ профессионального развития научно-педагогических работников для решения стратегических задач Университета | Численность научно-педагогических работников, прошедших повышение квалификации, чел. | 1 050 | 1 100 | 1 150 | В |
| 5.1.4. | Программа "Кадровый резерв" | Численность участников программы "Кадровый резерв", чел. | 155 | 160 | 165 | Д |
| 5.1.5. | Реализация программы HSE Teaching Excellence Initiative | Численность участников программы "Teaching Excellence Initiative", чел. | 230 | 270 | 300 | Ж |
| Задача 5.2. | Программы адаптации и социальной поддержки зарубежных специалистов  |
| 5.2.1. | Развитие программ адаптации специалистов, привлеченных с международного рынка труда | Доля специалистов, привлеченных с международного рынка труда, положительно оценивших процесс адаптации в ВШЭ, % | 60 | 65 | 70 | Б |
| 5.2.2. | Совершенствование программ социальной поддержки и сервисов для иностранных граждан-работников Университета | Доля иностранных граждан, приглашенных в ВШЭ, положительно оценивающих сервисы по сопровождению визитов иностранных граждан, % | 60 | 65 | 70 | - |
| Задача 5.3. | Обновление руководящего состава и совершенствование профессиональных компетенций руководителей и административных работников |
| 5.3.1. | Привлечение специалистов международного уровня на руководящие административные и академические позиции и развитие системы эффективной мотивации руководителей | 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. | 4 | 5 | 5 | А |
| 5.3.2. | Совершенствование системы оценки работников административных подразделений | Доля работников АУП, прошедших в отчетном периоде персональную оценку результатов работы, % | 15 | 30 | 45 | Д, Е, Ж |
| 5.3.3. | Программы профессионального развития для административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала | Доля работников административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала, прошедших повышение квалификации, %. | 10 | 12 | 14 | А, В |
| 5.3.4. | Программа "Административный кадровый резерв" | Численность участников, включенных в программу "Административный кадровый резерв" в год, чел. | 95 | 95 | 95 | А |
| **СИ 6** | **Формирование рыночно-ориентированной системы управления**  |
| Задача 6.1. | Выделение стратегического управления в самостоятельный контур системы управления с передачей операционных полномочий на уровень крупных академических подразделений |
| 6.1.1. | Совершенствование механизмов повышения ответственности самостоятельных научно-образовательных подразделений с применением механизмов KPI | Доля факультетов, получивших целевое финансирование по итогам KPI, % | 40 | 50 | 60 | - |
| 6.1.2. | Разработка и внедрение экономической модели структурных подразделений Университета в зависимости от видов деятельности | Доля финансовых ресурсов, администрируемых структурными подразделениями Университета, % | 26 | 27 | 28 | - |
| 6.1.3.  | Оптимизация и стандартизация административных сервисов и процессов ВШЭ | Количество административных сервисов, стандарт которых оформлен в соответствии с системой электронных регламентов, ед. | 30 | 40 | 50 | - |
| Задача 6.2. | Комфортная университетская среда |
| 6.2.1. | 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, % | 45 | 47 | 51 | - |
| 6.2.2. | Создание гибридных пространств, оборудованных специальной мебелью для возможности трансформации пространства | Доля зданий, оборудованных специальными типами помещений, % | 30 | 32 | 40 | - |
| 6.2.3. | Создание и оборудование спортивных залов в зданиях кампуса ВШЭ | Количество спортивных залов в зданиях, используемых ВШЭ на праве оперативного управления, ед. | 1 | 6 | 7 | - |
| **СИ 7** | **Цифровая трансформация Университета** |
| Задача 7.1. | Формирование системы информационной поддержки научных исследований |
| 7.1.1. | Развитие баз данных Единого архива экономических и социологических данных | Количество баз данных в Едином архиве экономических и социологических данных в открытом доступе, ед. | 2 900 | 2 980 | 3 070 | З |
| 7.1.2. | Информационная поддержка исследовательской деятельности научно-педагогических работников и обучающихся | Количество баз научной периодики, к которым обеспечен доступ для работников и обучающихся, ед. | 47 | 48 | 48 | Д, З |
| 7.1.3. | Система электронного поиска проектов и грантов | Численность сотрудников ВШЭ, использующих систему электронного поиска проектов и грантов, чел. | 300 | 350 | 400 | Д, З |
| 7.1.4. | Регулярная информационно-аналитическая поддержка руководителей факультетов с целью регулярного мониторинга публикационной активности факультетов | Доля факультетов, включенных в систему мониторинга, % | 80 | 90 | 100 | - |
| Задача 7.2. | Совершенствование систем онлайн-поддержки образовательной деятельности |
| 7.2.1. | Онлайн-инструменты поддержки образовательного процесса для обеспечения гибкости образовательной программы | Доля зачетных единиц, освоенных студентами с помощью онлайн курсов (полностью замещенных или в смешанном формате), в общем количестве зачетных единиц всех студентов за учебный год, % | 5 | 10 | 15 | - |
| 7.2.2. | Развитие электронного обучения и новые образовательные онлайн-форматы | Количество образовательных online продуктов (программ, специализаций и др.), в т.ч. на английском языке, ед. | 6 | 9 | 12 | Д |
| 7.2.3. | Онлайн-поддержка приемной кампании иностранных абитуриентов | Численность иностранных граждан, прошедших регистрацию в информационной системе учета иностранных абитуриентов ВШЭ, чел. | 4 200 | 4 500 | 5 000 | - |
| 7.2.4. | Онлайн-ресурсы проведения отдельных этапов олимпиад | Количество регистраций на участие в онлайн-этапах олимпиад, ед. | 170 000 | 180 000 | 190 000 | - |
| 7.2.5. | Запуск целевых программ повышения квалификации научно-педагогических работников в области Digital Culture | Количество целевых программ повышения квалификации научно-педагогических работников в области Digital Culture, ед. | 2 | 4 | 5 | - |
| Задача 7.3. | Цифровизация сервисов и процессов Университета |
| 7.3.1. | Запуск системы электронных регламентов оптимизации административных сервисов и процессов ВШЭ | Количество административных сервисов, предоставляемых с использованием системы электронных регламентов, ед. | 30 | 40 | 50 | - |
| 7.3.2. | Обеспечение соответствия функциональности корпоративных информационных систем стратегическим целям Университета | Доля исполнения заявок на развитие информационных систем, прошедших отбор и приоритизацию, % | 86 | 88 | 90 | - |
| 7.3.3. | Развитие проектной модели управления задачами ИТ | Доля ИТ проектов, соответствующих требованиям Регламента автоматизации процессов ВШЭ, % | 66 | 70 | 80 | - |
| 7.3.4. | Совершенствование администрирования сервисов работы с персоналом (подбор персонала, кадровое делопроизводство, администрирование договоров ГПХ и т.п.) | Уровень удовлетворенности сервисами (подбор персонала, кадровое делопроизводство, администрирование договоров ГПХ и т.п.), % | 80 | 85 | 85 | - |
| **СИ 8** | **Социальная миссия Университета** |
| Задача 8.1. | Университет и мегаполис |
| 8.1.1. | Развитие системы просветительских мероприятий Университета на открытых площадках г. Москвы | Офлайн аудитория просветительских мероприятий ВШЭ на открытых площадках г. Москвы, чел. |  17 300 | 17 700  | 18 000 | - |
| 8.1.2. | Развитие социальной активности москвичей | Количество консультаций по решению локальных проблем социального значения, ед. | 250 | 270 | 300 | - |
| 8.1.3. | Привлечение интереса широкой общественности к научным достижениям ВШЭ | Количество посещений сайта IQ.hse.ru (в млн) | 1,4 | 1,8 | 2,2 | - |
| 8.1.4. | Развитие культурно-исторического облика Москвы на территории площадок присутствия ВШЭ | Количество материалов для создания информационных носителей, размещенных в исторических местах города, ед. | 80 | 85 | 90 | - |
| 8.1.5. | Юридическая и психологическая помощь студентов-волонтеров малозащищенным и малообеспеченным слоям населения | Количество консультаций студентов-волонтеров по юридической и психологической помощи, ед. | 75 | 80 | 85 | - |
| Задача 8.2. | Развитие российского образования |
| 8.2.1. | 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. | 14 | 15 | 15 | - |
| 8.2.2. | Открытая площадка профессионального развития специалистов в области образования | Численность специалистов в области образования, принявших участие в программах профессионального развития учителей, чел. | 2 000 | 5 000 | 8 000 | - |

Таблица 2

Финансовое обеспечение плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») вуза на 2018-2020 годы за счет средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров и внебюджетных средств

|  |  | Фактическое финансовое обеспечение | Плановое финансовое обеспечение |
| --- | --- | --- | --- |
| 2016 год | 2017 год | 2018 год[[2]](#footnote-2) | 2019 год[[3]](#footnote-3) | 2020 год[[4]](#footnote-4) |
| 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 | Из средств субсидии | Из внебюджетных источников | Из средств субсидии | Из внебюджетных источников | Из средств субсидии | Из внебюджетных источников | Из средств субсидии | Из внебюджетных источников | Из средств субсидии | Из внебюджетных источников |
| **Всего, из них:** | **956 070 140,96** | **908 910 696,22** | **858 890 943,42** | **1 105 716 866,25** | **808 808 100,00** | **900 000 000,00** | **808 808 100,00** | **900 000 000,00** | **808 808 100,00** | **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 | 13 672 849,93 | 365 653,62 | 9 448 815,39 | 685 728,36 | 8 000 000,00 | 1 000 000,00 | 8 000 000,00 | 1 000 000,00 | 8 000 000,00 | 1 000 000,00 |
| 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 | 118 850 710,84 | 36 059 709,55 | 148 833 185,04 | 196 018 030,28 | 151 000 000,00 | 65 000 000,00 | 151 000 000,00 | 65 000 000,00 | 151 000 000,00 | 65 000 000,00 |
| в) реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах | 51 483 473,38 | 8 499 955,59 | 56 190 586,33 | 10 914 955,25 | 38 000 000,00 | 9 000 000,00 | 38 000 000,00 | 9 000 000,00 | 38 000 000,00 | 9 000 000,00 |
| г) реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры | 20 165 130,18 | 30 333 992,00 | 13 680 147,94 | 32 936 404,21 | 22 000 000,00 | 30 000 000,00 | 22 000 000,00 | 30 000 000,00 | 22 000 000,00 | 30 000 000,00 |
| д) реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников | 371 267 624,61 | 98 411 670,76 | 293 690 505,66 | 103 546 565,84 | 290 000 000,00 | 100 000 000,00 | 290 000 000,00 | 100 000 000,00 | 290 000 000,00 | 100 000 000,00 |
| е) внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями | 24 627 660,37 | 27 623 387,14 | 8 987 693,33 | 29 987 006,79 | 6 000 000,00 | 21 000 000,00 | 6 000 000,00 | 21 000 000,00 | 6 000 000,00 | 21 000 000,00 |
| 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 | 41 750 926,65 | 5 979 787,65 | 21 171 952,94 | 6 978 707,16 | 21 000 000,00 | 4 000 000,00 | 21 000 000,00 | 4 000 000,00 | 21 000 000,00 | 4 000 000,00 |
| з) реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии со Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации, с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: | 314 251 765,00 | 701 636 539,91 | 306 888 056,79 | 724 649 468,36 | 272 808 100,00 | 670 000 000,00 | 272 808 100,00 | 670 000 000,00 | 272 808 100,00 | 670 000 000,00 |
| *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* | *314 251 765,00* | *701 636 539,91* | *306 888 056,79* | *724 649 468,36* | *272 808 100,00* | *670 000 000,00* | *272 808 100,00* | *670 000 000,00* | *272 808 100,00* | *670 000 000,00* |
| *научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* |
| 2. | Расходы из внебюджетных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», исключая расходы на мероприятия Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 | 462 239 482,02 | 606 739 629,19 | 460 000 000,00 | 460 000 000,00 | 460 000 000,00 |
| 3. | Расходы из иных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», исключая расходы средств субсидии и внебюджетных источников | 1 317 746 802,09 | 1 293 555 354,75 | 1 100 000 000,00 | 1 150 000 000,00 | 1 150 000 000,00 |
| **4.** | **Выделенный объем средств субсидии** | **900 000 000,00** | **849 247 700,00** | **808 808 100,00** |  |  |
| 5. | Остатки средств субсидии на окончание года[[5]](#footnote-5) | **12 253 294,00** | **2 610 050,58** |  |

# Показатели результативности «дорожной карты»

Таблица 3

Показатели результативности Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») НИУ ВШЭ на 2013-2020 годы (4 этап – 2018-2020 годы)

| № п/п | Наименование показателя результативности | Единица измерения | Фактическое значение | Плановые значения |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2016 г. | 2017 г.[[6]](#footnote-6) | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| 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 | - | 101-150 | 101-150 | 101-150 | 101-150 |
| 1.3. | Позиция в общем рейтинге THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings) | место | 401-500 | 351-400 | 201-250 | 201-250 | 151-200 |
| 1.4. | Позиция в отраслевом рейтинге THE «Социальные науки» (Social Sciences) | место | - | 176-200 | 150-200 | 100-150 | 1-50 |
| 1.5. | Позиция в общем рейтинге QS – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings) | место | 411-420 | 382 | 151-200 | 101-150 | 51-100 |
| 1.6. | Позиция в отраслевом рейтинге QS «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management)  | место | 161[[7]](#footnote-7) | 155 | 101-150 | 51-100 | 51-100 |
| 1.7. | Позиция в предметном рейтинге QS «Математика» (Mathematics) | место | 251-300 | 151-200 | 151-200 | 101-150 | 101-150 |
| 1.8. | Позиция в предметном рейтинге QS «Экономика и эконометрика» (Economics & Econometrics) | место | 101-150 | 51-100 | 51-100 | 51-100 | 51-100 |
| 1.9. | Позиция в предметном рейтинге QS «Социология» (Sociology) | место | 101-150 | 51-100 | 51-100 | 51-100 | 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 | 51-100 | 51-100 | 51-100 | 51-100 |
| 1.12. | Позиция в предметном рейтинге QS «Образование» (Education) | место | - | 201-250 | 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 | 151-200 | 101-150 | 51-100 |
| 1.15. | Позиция в предметном рейтинге QS «Философия» (Philosophy) | место | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 101-150 |
| 1.16. | Позиция в предметном рейтинге QS «История» (History) | место | - | 151-200 | 151-200 | 151-200 | 151-200 |
| 1.17. | Позиция в предметном рейтинге QS «Компьютерные науки и информационные системы» (Computer Science & Information Systems) | место | 401-500 | 351-400 | 351-400 | 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. | 1,19 | 1,52 | 1,79 | 1,97 | 2,10 |
| 2.2. | Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника | ед. | 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. | 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. | 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 | % | 10,8 | 10,8 | 11 | 11,5 | 12 |
| 5. | Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) | % | 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[[8]](#footnote-8) | балл | 93,03 | 90,0 | 90,0 | 90,0 | 90,0 |
| 7. | Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза[[9]](#footnote-9) | % | 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[[10]](#footnote-10)  | % | 55,3 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 9. | Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника  | тыс. руб. | 1174,8 | 1175,0 | 1180,0 | 1190,0 | 1200,0 |

Таблица 4

Показатели результативности Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») НИУ ВШЭ на 2013-2020 годы (4 этап – 2018-2020 годы), рассчитанные по индивидуальной методике

| № п/п | Наименование показателя результативности | Единица измерения | Фактическое значение | Плановые значения |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2016 г. | 2017 г.[[11]](#footnote-11) | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| 1. | Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам) |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. | Позиция в общем рейтинге QS – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings) | место | 411-420 | 382 | 151-200 | 101-150 | 51-100 |
| 1.2. | Позиция в отраслевом рейтинге QS «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management) | место | 161 | 155 | 101-150 | 51-100 | 51-100 |
| 1.3. | Позиция в предметном рейтинге QS «Математика» (Mathematics) | место | 251-300 | 151-200 | 151-200 | 101-150 | 101-150 |
| 1.4. | Позиция в общем рейтинге THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings) | место | 401-500 | 351-400 | 201-250 | 201-250 | 151-200 |
| 1.5. | Позиция в отраслевом рейтинге THE «Социальные науки» (Social Sciences) | место | - | 176-200 | 150-200 | 100-150 | 1-50 |
| 2. | Times Higher Education – рейтинг университетов до 50 лет (Top 150 under 50 Universities) | место | - | 96 | 51-100 | 51-100 | 51-100 |
| 3. | Рейтинг Social Sciences Research Network, по общему количеству цитирований публикаций  | место | 119 | 51-100 | 1-50 | 1-50 | 1-50 |
| 4. | Рейтинг Research Papers in Economics (RePEc), Европейские страны[[12]](#footnote-12) | место | 48 | 1-50 | 1-50 | 1-50 | 1-50 |
| 5. | Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР | ед. | 1,09 | 1,39 | 1,62 | 1,83 | 2,00 |
| 6. | Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования | ед. | 4,51 | 5,37 | 6,48 | 7,36 | 8,17 |
| 7. | Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов | % | 10,8 | 10,8 | 11 | 11,5 | 12 |
| 8. | Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ) | % | 8 | 8 | 10 | 11 | 12 |
| 9. | Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов[[13]](#footnote-13) | балл | 88,74 | 88,74 | 88,74 | 88,74 | 88,74 |
| 10. | Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза | % | 39,5 | 39,5 | 39,5 | 39,5 | 39,5 |
| **Устанавливаемые вузом дополнительные показатели результативности** |
| 11. | Объем НИОКР в расчете на 1 НПР | тыс. руб. | 1364,8 | 1400 | 1500 | 1600 | 1700 |
| 12. | 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 | % | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 | 28,7 |
| 13. | Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах[[14]](#footnote-14) | % | 19,4 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 14. | Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов13 | % | 18,7 | 21,5 | 21,5 | 21,5 | 21,5 |
| 15. | Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив[[15]](#footnote-15) | % | 25,8 | не менее25 | не менее25 | не менее25 | не менее25 |

# Стратегические академические единицы

В 2016 г. для приоритетного развития направлений, по которым университет намерен достичь лидирующих позиций на глобальном академическом рынке, 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 образовательные 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».

**САЕ «Экономика и управление»**

Создана в целях укрепления лидерских позиций ВШЭ как научно-образовательного центра превосходства в области экономических наук и менеджмента в странах постсоветского пространства и Восточной Европы, получения мирового признания в области экономики и эконометрики. САЕ составляет основу бренда ВШЭ, привлекает наиболее талантливых абитуриентов на направления «Экономика» и «Менеджмент» (минимальный балл ЕГЭ при поступлении на отдельные программы составляет 97 баллов, более 2/3 принимаемых студентов – победители и призеры Всероссийских олимпиад), организовывает Всероссийскую олимпиаду школьников по экономике и вносит существенный вклад в качество студентов университета. Выпускники факультетов в составе САЕ востребованы глобальным рынком труда и постдипломного образования, обеспечивают международную репутацию университета среди работодателей и исследователей. В САЕ работает наибольшее во ВШЭ число специалистов, привлеченных на условиях международного рекрутинга.

*Основные ожидаемые результаты:*

* Реализованы исследовательские проекты совместно с зарубежными партнерами (ключевыми из которых являются Лондонская школа экономики, университет Беркли, Оксфорд) в области финансовой экономики, теории принятия экономических решений, пространственных и сетевых аспектов поведения фирм, бизнес-моделей компаний на развивающихся рынках, результаты которых опубликованы в международных реферируемых научных журналах (top-5, top field);
* Вклад в экспертно-аналитическую деятельность по проектированию российских экономических реформ в виде регулярного мониторинга и анализа экономической ситуации, а также непосредственного участия сотрудников САЕ в разработке правительственных программ;
* Ключевой состав академических сотрудников нанят по процедуре международного рекрутинга на условиях, принятых на глобальном академическом рынке;
* Выпускники образовательных программ бакалавриата, магистратуры и аспирантуры по экономике востребованы в ТОП-100 международных компаний и пост-дипломных образовательных программ;
* Получена международная аккредитация образовательных программ по менеджменту в аккредитационном агентстве EPAS; реализуются программы двух дипломов совместно с Лондонским университетом, модернизировано содержание образовательных программ с учетом рекомендаций глобальных работодателей.

САЕ вносит основной вклад в показатели НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных мировых рейтингах в области экономики и управления. В 2016–17 гг. в указанных областях НИУ ВШЭ занял следующие позиции: THE «Business & Economics» – 83 место; QS «Economics & Econometrics» – позиция 51-100, «Accounting & Finance» – позиция 101-150, «Business & Management» – позиция 151-200, «Social Sciences & Management» – позиция 151-200; ARWU «Economics» – позиция 201-300.

**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. САЕ вносит основной вклад в научно-образовательную деятельность НИУ ВШЭ в области социальных наук, обеспечивая лидерство университета в России по таким показателям, как качество приема, уровень цитирования и импакт-фактор. В САЕ работают специалисты международного уровня, имеющие в своем распоряжении базы данных по социально-экономической ситуации в России и других государствах, что в совокупности позволяет решать задачи анализа, сравнения и прогнозирования социально-экономического, политического и социально-психологического состояния общества и институтов. Образовательные программы САЕ являются модельными для России образцами научно-образовательной подготовки специалистов по направлениям социальных наук, востребованных на рынке. Экспертная деятельность в рамках САЕ включает подготовку и аналитическое сопровождение программ реформ в области социальной политики, нормативно-правового регулирования, мониторинга общественного мнения, разработки «дорожных карт» для реализации социально-политических решений.

*Основные ожидаемые результаты:*

* Признанные международным академическим сообществом передовые междисциплинарные сравнительные исследования по глобальным и национальным проблемам социального развития, прежде всего в переходных обществах, раскрывающие:

– механизмы воспроизводства элит в переходных обществах;

– модели измерения политического статуса и влияния государств и их групп в современном мире;

– закономерности и риски социально-политической дестабилизации на глобальном, региональном и национальном уровнях;

 – факторы бедности и неравенства, обусловленные технологическими, демографическими, геополитическими и иными изменениями в современном мире;

 – закономерности современных демографических и миграционных процессов и их последствия для глобального и национального развития;

 – социально-психологические механизмы личностного развития в кризисные времена.

* Позиции ведущего в России центра, выполняющего экспертные и консультационные функции в отношении органов государственной власти и институтов гражданского общества в области социальной и экономической политики и государственного управления на основе достижений передовых междисциплинарных исследований;
* Востребованные на российском и глобальном образовательных рынках образовательные программы по направлениям САЕ, активно внедряющие результаты передовых исследований междисциплинарных кластеров САЕ;
* Система подготовки востребованных кадров по направлениям САЕ за счет реализованной модели интегрированной образовательной траектории «Master – PhD» c присуждением НИУ ВШЭ собственных ученых степеней.

САЕ вносит основной вклад в показатели НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных мировых рейтингах в области социальных наук. В 2017 г. в указанных областях НИУ ВШЭ занял следующие позиции: ARWU «Sociology» – позиция 51-75, «Political Science» – позиция 101-150; QS «Sociology» – позиция 51-100, «Politics & International Studies» – позиция 51-100, «Social Sciences & Management» – позиция 151-200.

**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». САЕ уже занимает лидерские позиции на глобальном рынке в области фундаментальной математики и имеет высокий уровень публикаций и цитируемости по алгебраической геометрии, теории представлений и математической физики, работая в тесном сотрудничестве с филдсовским лауреатом А.Ю.Окуньковым / A.Okunkov, ведущими мировыми учеными Ф.А. Богомоловым / F. Bogomolov, В.А. Васильевым / V.Vasiliev, Б.Л. Фейгиным / B. Feigin, А.В. Маршаковым / A. Marshakov. Кроме того, в университете САЕ выполняет роль «окна» в промышленный трансфер технологий через партнерские компании. САЕ реализует уникальные программы подготовки бакалавров, отмеченные комиссией лауреатов премии Филдса как ТОП-100 лучших программ в мире в области фундаментальной математики, привлекает наиболее талантливых абитуриентов – победителей и призеров заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников и других олимпиад высокого уровня.

*Основные ожидаемые результаты:*

* Сформированы новые направления исследований: биологическая и медицинская информатика, нейроматематика, применение методов машинного обучения в социальных и гуманитарных исследованиях, операционные системы и компиляторные технологии;
* Получены результаты мирового уровня в области геометрии алгебраических многообразий совместно с Математическим институтом им. В.А. Стеклова; в области анализа данных с приложениями к обработке данных экспериментов, выполняемых на Большом Адронном Коллайдере; в области информационного поиска, компьютерного зрения и рекомендательных систем в партнерстве с компанией «Яндекс»;
* Внедрена практикоориентированная модель реализации образовательных программ на основе единой системы взаимодействия «факультеты – учебно-научные лаборатории – академические институты – высокотехнологичные компании» совместно с компаниями «Яндекс», JetBrains, CROC, Институтом проблем передачи информации им. А.А. Харкевича и Институтом системного программирования, которая, с одной стороны, обеспечит использование в учебном процессе последних научных достижений и технологических разработок, а с другой – содействует трансферу технологий, разработанных в проектных группах и лабораториях САЕ, на открытый рынок;
* Разработаны образовательные программы в магистратуре и бакалавриате с усиливающей междисциплинарной компонентой, в частности, «Прикладная математика и информатика» с уникальной специализацией по глубинному обучению (DeepLearning), нейронным сетям, анализу изображений и видео;
* Созданы вариативные треки Бакалавриат-Магистратура, Магистратура-Аспирантура для студентов разных направлений подготовки; подготовка в аспирантских школах по математике, компьютерным и техническим наукам ведется с обязательной привязкой темы диссертации к выполняемому в САЕ реальному исследовательскому или прикладному проекту.

САЕ вносит основной вклад в показатели НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных мировых рейтингах в области математики и компьютерных наук. В 2017 г. в указанных областях НИУ ВШЭ занял следующие позиции: ARWU «Mathematics» – позиция 101-150; QS «Mathematics» – позиция 151-200, «Computer Science & Information Systems» – позиция 351-400.

 **САЕ «Консорциум гуманитарных школ «Humanus»**

CАЕ создана с целью признания исследований ВШЭ в глобальной гуманитарной науке по перспективным направлениям в области философии, филологии, истории, лингвистики, культурологии и закрепления лидерства ВШЭ в данных областях в отечественной науке. В школах консорциума работают квалифицированные зарубежные специалисты и обладателей степени PhD ведущих зарубежных университетов (их доля составляет 17%). Образовательные программы привлекают абитуриентов с высоким баллом ЕГЭ (средний балл составляет 88,8), победителей и призеров Всероссийских олимпиад школьников. Выпускники магистерских программ конкурентоспособны на международном рынке постдипломного образования, что способствует продвижению ВШЭ в мировом академическом пространстве.

*Основные ожидаемые результаты:*

* Международно значимые результаты в области лингвистических цифровых технологий (digital humanities), сопоставительной коммуникационной конфликтологии, опубликованные в международных реферируемых журналах (top field).
* Лидирующие позиции в России по философии науки за счет объединения стратегий аналитической и континентальной философских традиций, по истории Второй мировой войны; по этическим проблемам войны.
* Выполнение роли ведущего российского научно-методического центра, конкурентоспособного на международном уровне, в области исследований ценностей и структур мирового порядка, трансформации советской и постсоветской культуры.
* Поддержка и развитие лингвистических Интернет-ресурсов по русскому и другим языкам, создание и продвижение Интернет-ресурсов, представляющих новейшее состояние русского языка, включая Национальный корпус русского языка; методическая поддержка Всероссийских олимпиад школьников по литературе и обществознанию.
* Разработка и реализация онлайн-курсов в области философии, культурологии, истории, филологии и лингвистики на платформе Coursera и Национальной платформе образования.
* Открытие новых магистерских программ двух дипломов по философии, филологии и истории совместно с Университетом Сорбонна и университетами Кельна и Варшавы, Свободным университетом Берлина, а также создание программы PhD, реализуемой совместно с Университетом Сорбонна.
* Создание и реализация междисциплинарных гуманитарных курсов, адресованных студентам разных факультетов НИУ ВШЭ.

САЕ вносит основной вклад в показатели НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных мировых рейтингах в области гуманитарных наук. В 2017 г. в указанных областях НИУ ВШЭ занял следующие позиции в рейтингах QS: «Philosophy» – позиция 151-200, «Linguistics» – позиция 151-200, «History» – позиция 151-200, «Communication & Media Studies» – позиция 151-200, «Arts & Humanities» – 299 место.

**САЕ «Форсайт и исследования науки, технологий и инноваций»**

На базе САЕ будет создан центр компетенций мирового уровня по измерению, прогнозированию и проектированию политики в сфере науки, технологий и инноваций (НТИ). Являясь ведущим экспертно-аналитическим центром при Правительстве РФ в области измерения, анализа и прогнозирования НТИ ([https://issek.hse.ru/en/napravlenia#exp\_)](http://issek.hse.ru/en/napravlenia#exp_)), САЕ вносит существенный вклад в репутацию НИУ ВШЭ как ключевого центра компетенций, обеспечивающего экспертно-аналитическую поддержку формирования государственной политики и разработки государственных программ в сфере развития науки, технологий и инноваций. Конкурируя с крупными международными компаниями (McKinsey, Deloitte, PWC и др.), САЕ привлекает заказы от федеральных органов власти и компаний и обеспечивает значительный вклад в общий объем прикладных НИОКР университета: объем НИОКР на одного работника САЕ втрое превышает данный показатель по НИУ ВШЭ в целом. Образовательная деятельность САЕ нацелена на глобальный рынок: доля иностранных студентов на международной магистерской программе составляет 24%. Руководители научных направлений САЕ – ведущие зарубежные специалисты в указанной области (h-index = 10 и выше).

*Основные ожидаемые результаты:*

* Определение повестки исследований в России по ряду направлений, включая измерение НТИ, научно-технологический форсайт, моделирование инновационного поведения экономических акторов, исследования сектора интеллектуальных услуг;
* Включение журнала «Форсайт» (Foresight and STI Governance), издаваемого НИУ ВШЭ (<https://foresight-journal.hse.ru/en/>), в Q2 системы Scopus;
* Закрепление позиций НИУ ВШЭ в качестве ведущей национальной экспертно-аналитической площадки в сфере НТИ для корпоративного сектора;
* Выполнение функции координатора и равноправное участие в работе международной сети ведущих мировых форсайт-центров;
* Осуществление экспертами НИУ ВШЭ руководящих функций в ряде рабочих групп международных организаций (OECD, EU, Eurostat, UNIDO, WIPO, APEC, ITU и др.);
* Международная аккредитация EPAS магистерской программы по управлению НТИ и увеличение доли обучающихся на ней иностранных студентов до 30%.

САЕ вносит вклад в показатели НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных мировых рейтингах в области экономических и социальных наук. В 2016–17 гг. в указанных областях НИУ ВШЭ занял следующие позиции: THE «Business & Economics» – 83 место; QS «Economics & Econometrics» – позиция 51-100, «Social Sciences & Management» – позиция 151-200; ARWU «Economics» – позиция 201-300.

**САЕ «Когнитивные нейронауки: от моделей к нейротехнологиям»**

САЕ станет центром превосходства, интегрирующим когнитивные нейронауки и вычислительные науки для создания междисциплинарных моделей поведения человека и их применения в разработках новейших нейротехнологий. Являясь единственным в России центром научных компетенций международного уровня, ориентированным на трансляцию достижений социальных, информационных и когнитивных наук в нейробиологические исследования и нейротехнологии, САЕ открывает новые перспективы для развития ВШЭ в качестве comprehensive university и должна внести существенный вклад в его академическую репутацию и продвижение бренда. САЕ создаст междисциплинарную платформу для участия сотрудников ведущих факультетов НИУ ВШЭ (социальных наук, компьютерных наук, экономических наук и др.) в исследованиях поведения человека с использованием достижений современных нейро- и когнитивных наук, а также нейротехнологий – и свяжет научную повестку ВШЭ с Life Sciences; радикально увеличит число междисциплинарных публикаций и цитирований в журналах Q1, Q2; позволит развить новые исследовательские направления (в частности, нейроэкономику) в рамках глобальной исследовательской повестки Life Sciences; создаст аналог ресурсного центра, направленного на реализацию национальной технологической инициативы по направлению «НейроНэт».

*Основные ожидаемые результаты:*

* создание первого в России исследовательского центра нейроэкономики – нейробиологии принятия решений;
* выполнение роли российской платформы для интеграции междисциплинарных (социальных, экономических, когнитивных и вычислительных) исследований поведения человека с использованием высокотехнологического «neuroimaging» оборудования, участвующей в глобальной исследовательской повестке Biosciences;
* создание нового поколения программного обеспечения картирования динамической активности мозга человека;
* создание новых протоколов стимуляции мозга человека, позволяющих проводить диагностические исследования пациентов;
* создание коммуникативных систем нового поколения: мозг-компьютер, интерфейсы с использование биологической обратной связи;
* создание новых подходов к оптимизации процессов принятия решений и прогнозированию поведения в различных контекстах;
* формирование единого банка экспериментальных нейрофизиологических данных испытуемых для проведения междисциплинарных исследований;
* внедрение единого трека Магистратура-Аспирантура на образовательных программах в области когнитивных наук и нейротехнологий;
* синхронизация магистерских программ «[Когнитивные науки и технологии: от нейрона к познанию](https://www.hse.ru/en/ma/cogito/)» (факультет социальных наук) и «Анализ данных в биологии и медицине» (факультет компьютерных наук).

САЕ вносит вклад в показатели НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных мировых рейтингах в области социальных наук и экономических наук. В 2016–17 гг. в указанных областях НИУ ВШЭ занял следующие позиции: THE «Business & Economics» – 83 место; ARWU «Sociology» – позиция 51-75, «Economics» – позиция 201-300; QS «Sociology» – позиция 51-100, «Economics & Econometrics» – позиция 51-100, «Social Sciences & Management» – позиция 151-200.

**САЕ «Образование и развитие человека в меняющемся мире»**

На базе САЕ будет создан первый в России научно-образовательный центр превосходства по глобальной проблематике в области образования и развития человека на основе полидисциплинарных исследований и разработок. Науки об образовании – одна из наиболее отстающих областей знания в России. НИУ ВШЭ стал первым университетом, организовавшим масштабные эмпирические исследования в этой сфере. Зона исследований специалистов ВШЭ в этой области расширилась на всю сферу институтов развития человека, что создает условия для прорывных полидисциплинарных исследований и разработок. Фокус ВШЭ на страны, находящиеся в постсоциалистической трансформации (и шире – в процессах модернизации), определяет уникальную нишу исследований и разработок САЕ в глобальном масштабе. Полидисциплинарность (экономика, социология, психология, педагогика, политология, информационные технологии), а также интеграция исследований и разработок с актуальной политикой и практикой образования и с постбакалаврскими программами исследовательской и профессиональной направленности позволяют создать центр превосходства, который обеспечит включение России в глобальные сети обмена знаниями и технологиями в области образования и развития человека. САЕ является экспериментальной площадкой в НИУ ВШЭ для отработки механизмов полидисциплинарного взаимодействия в проблемно организованных исследованиях и разработках; способствует формированию академической репутации НИУ ВШЭ как одного из ведущих в мире центров в области Education; транслирует лучшие педагогические практики и управленческие модели в систему российского образования; обеспечивает финансовую устойчивость университета в условиях негативной экономической конъюнктуры за счет консалтинговой и экспертно-аналитической деятельности.

*Основные ожидаемые результаты:*

* САЕ станет лидером пула международных сетевых и сопоставительных исследований, а также «точкой входа» России в глобальную исследовательскую повестку в области трансформации систем и институтов образования, лонгитюдных исследований образовательных и трудовых траекторий, факторов, оказывающих влияние на образовательные достижения и развитие человека внутри и вне институциональных границ;
* Получение эмпирических данных за счет экспертно-аналитических и консалтинговых услуг и разработок в интересах международных и национальных организаций и сетей, создание сети зеркальных лабораторий в школах и вузах;
* Обеспечение набора лучших российских и иностранных студентов на постбакалавриские образовательные программы Comparative Education, Education and Human Development, Evidence-based Education Policy, Measurement in Psychology, Higher Education Management.

САЕ вносит вклад в показатели НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных мировых рейтингах в области социальных наук. В 2017 гг. в указанных областях НИУ ВШЭ занял следующие позиции: QS «Education» – позиции 201-250, «Sociology» – позиция 51-100, «Social Sciences & Management» – позиция 151-200; ARWU «Sociology» – позиция 51-75.

**САЕ «Урбанистика и транспортная политика: трансформация городов от индустриальной к цифровой эпохе»**

На базе САЕ создается международный исследовательский и образовательный центр по развитию городов, ориентированный 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, 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. В состав САЕ входят Высшая школа урбанистики НИУ ВШЭ и Институт экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ. Деятельность САЕ обеспечит развитие значимого для НИУ ВШЭ междисциплинарного направления, востребованного в России и за рубежом как на рынке образовательных услуг, так и в области прикладных исследований и разработок; позволит укрепить позиции НИУ ВШЭ в качестве экспертно-аналитического центра, участвующего в проектировании государственной политики для различных отраслей экономики; обеспечит реализацию социальной миссии НИУ ВШЭ как университета, активно вовлеченного в процесс развития городской среды, в которой он расположен.

*Основные ожидаемые результаты:*

* Опыт России в области развития, планирования и трансформации городов станет всемирно признанным и послужит стандартом для развивающихся и новых экономик;
* Международный журнал «Городские исследования и практики», запущенный САЕ, станет универсальной коммуникационной площадкой для экспериментального урбанизма по всему миру;
* Будет открыта востребованная магистерская программа «Город и технологии» (доля иностранных студентов > 60%) с дипломом международного образца, выдаваемым совместно с Институтом современной архитектуры Каталонии (IaaC);
* САЕ станет активным членом международной сети экспериментального урбанизма, наряду с такими организациями, как MIT Media Lab (Кэмбридж, США), ETH (Цюрих, Швейцария), IaaC (Барселона, Испания), City Catapult (Лондон, Великобритания), Institute for Urban Design (Шеньчжень, Китай), CUSP (Нью-Йорк, США) и другие;
* Лаборатория адвокативного планирования позволит САЕ стать экспертным центром в области адвокативного и сопровождающего планирования и подготовки кадров новой формации: городских планировщиков – городских управленцев (до 100 человек ежегодно), работающих на российском и международном рынках;
* САЕ будет выполнять функцию консультативного центра по вопросам управления развитием городов и транспортной политики для органов федеральной, региональной и муниципальной власти в России.

САЕ вносит вклад в показатели НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных мировых рейтингах в области управления и экономики. В 2017 гг. в указанных областях НИУ ВШЭ занял следующие позиции: THE «Business & Economics» – 83 место; QS «Business & Management» – позиция 151-200, «Social Sciences & Management» – позиция 151-200.

Таблица 5

Календарный план по формированию и развитию стратегических академических единиц

| **№** | **Наименование мероприятия** | **Срок исполнения** | **Результат исполнения** | **Мероприятия «дорожной карты»** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **2018 г.** | **2019 г.** | **2020 г.** |
| **1.** | **Общеуниверситетские мероприятия по формированию и развитию САЕ** |
| **1.1.** | **Организационные мероприятия оценки результативности САЕ** |
| 1.1.1. | Рассмотрение результатов реализации Программы развития НИУ ВШЭ, включая результаты развития и достижения САЕ на Ученом совете и Наблюдательном совете | Х | Х | Х | Отчет о реализации программы развития НИУ ВШЭ, включающий результаты развития и достижения САЕ (протоколы Ученого совета, Наблюдательного совета). | - |
| 1.1.2. | Мониторинг ключевых показателей эффективности работы САЕ и оценка результатов их работы | Х | Х | Х | Осуществляется на регулярной основе Управляющими комитетами САЕ, Комитетом по стратегическому развитию ежегодно. | - |
| **1.2.** | **Информационная поддержка деятельности САЕ** |
| 1.2.1. | Мониторинг и поддержка сайта САЕ | Х | Х | Х | Контроль за работой русскоязычного и англоязычного сайтов САЕ и актуальностью представленной на них информации. | 4.1.5., 8.1.3. |
| 1.2.2. | Опрос сотрудников НИУ ВШЭ о реализации Программы развития и системе САЕ | X | X | X | Бюллетень Центра внутреннего мониторинга | - |
| **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:* THE «Business & Economics»;
* QS «Economics & Econometrics»,
* QS «Accounting & Finance»;
* QS «Business & Management»;
* QS «Social Sciences & Management»;
* ARWU «Economics».
 |
| 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:* ARWU «Sociology»;
* ARWU «Political Science»;
* QS «Sociology»;
* QS «Politics & International Studies»;
* QS «Social Sciences & Management».
 |
| 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:* ARWU «Mathematics»;
* QS «Mathematics»;
* QS «Computer Science & Information Systems».
 |
| 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 «Philosophy»;
* QS «Linguistics»;
* QS «History»;
* QS «Communication & Media Studies»;
* QS «Arts & Humanities».
 |
| 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:* THE «Business & Economics»;
* QS «Economics & Econometrics»;
* QS «Social Sciences & Management»;
* ARWU «Economics».
 |
| 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:* THE «Business & Economics»;
* ARWU «Sociology»;
* ARWU «Economics»;
* QS «Sociology»;
* QS «Economics & Econometrics»;
* QS «Social Sciences & Management».
 |
| 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 «Education»;
* QS «Sociology»;
* QS «Social Sciences & Management»;
* ARWU «Sociology».
 |
| 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:* THE «Business & Economics»;
* QS «Business & Management»;
* QS «Social Sciences & Management».
 |
| **2.9.** | **Формирование и реализация планов развития САЕ** |
| 2.9.1. | Мониторинг реализации плана развития образовательной деятельности САЕ на 2017-2020 годы | Х | Х | Х | Реализуются планы развития образовательной деятельности каждой САЕ.Корректировка планов осуществляется ежегодно по итогам достигнутых результатов.  | 2.1.1., 2.1.2., 2.1.3., 2.1.4., 2.1.5., 2.1.6., 2.2.1., 2.2.2., 2.3.1., 2.3.2., 3.1.1., 3.1.2., 4.2.1., 4.2.2., 4.2.3., 4.2.4., 4.2.5., 4.2.6., 4.2.7., 7.2.1., 7.2.2., 7.2.3., 7.2.3., 7.2.5. |
| 2.9.2. | Мониторинг реализации плана развития научно-исследовательской деятельности САЕ на 2017-2020 годы | Х | Х | Х | Реализуются планы развития научно-исследовательской деятельности каждой САЕ.Корректировка планов осуществляется ежегодно по итогам достигнутых результатов. | 1.1.1., 1.1.2., 1.2.1., 1.2.2., 1.2.3., 1.2.4., 1.2.5., 1.3.1., 1.3.2., 1.3.3., 1.3.4., 1.4.1., 1.4.2., 1.5.1., 1.5.2., 7.1.1., 7.1.2., 7.1.3., 7.1.4. |

# Приложение 1

Методика расчета дополнительных показателей результативности

*Методика расчета показателя 5*

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 6*

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 7*

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 8*

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 9*

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 10*

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 11*

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 г. составила 2399 чел.

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

*Методика расчета показателя 12*

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 13*

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 г. дает значение показателя равное 17%

*Методика расчета показателя 14*

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 15*

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 2

Показатели реализации плана мероприятий и/или мероприятия по обеспечению мониторинга показателей плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающие повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 октября 2012 года № 2006-р

Таблица 6

| **№** | **Наименование показателя** | **Единица измерения** | **2014****факт** | **2015 факт** | **2016 факт** | **2017 план** | **2018 план[[16]](#footnote-16)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 | не менее 14 |
| 2. | Количество научных журналов вуза, включенных в базы данных «Сеть науки» (Web of Science) и/или Scopus | ед. | 2 | 3 | 10 | 10 | 11 |
| 3. | Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза | чел. | 23 | 65 | 73 | 95 | 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% | 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% | 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 | 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% | 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% | не менее 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% | 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 | не менее 30 |
| 11. | Удельный вес численности студентов ведущих иностранных вузов, привлеченных в вуз, в общей численности студентов вуза | % | 1,72% | 2,2% | 2,75% | 3,0% | не менее 5,0% |
| 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 | не менее 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 | не менее 22 |

1. Под социально-экономическими науками понимается комплекс наук, обеспечивающих развитие социальных, гуманитарных, информационных и экономических моделей и технологий. [↑](#footnote-ref-1)
2. Общие объемы финансирования 2018-2020 гг. установлены на уровне 2018 года. Распределение по направлениям расходования средств произведено на основании плана 2018 г. Данные могут быть скорректированы по итогам утверждения ПФХД на соответствующий финансовый год [↑](#footnote-ref-2)
3. Общие объемы финансирования 2018-2020 гг. установлены на уровне 2018 года. Распределение по направлениям расходования средств произведено на основании плана 2018 г. Данные могут быть скорректированы по итогам утверждения ПФХД на соответствующий финансовый год [↑](#footnote-ref-3)
4. Общие объемы финансирования 2018-2020 гг. установлены на уровне 2018 года. Распределение по направлениям расходования средств произведено на основании плана 2018 г. Данные могут быть скорректированы по итогам утверждения ПФХД на соответствующий финансовый год [↑](#footnote-ref-4)
5. Переходящий на 2018 г. остаток средств субсидии в размере 2 610,05 тыс. рублей будет использован на цели, соответствующие программе повышения конкурентоспособности [↑](#footnote-ref-5)
6. Показатели 1.1.-1.17. представлены по данным рейтинговых агентств, опубликованных в 2017 г. [↑](#footnote-ref-6)
7. Результат 2015 г., в 2016 г. рейтинг не публиковался. [↑](#footnote-ref-7)
8. 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-8)
9. Без учета капитальных вложений. [↑](#footnote-ref-9)
10. 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-10)
11. Показатели 1.1.-1.5., 2. представлены по данным рейтинговых агентств, опубликованных в 2017 г. [↑](#footnote-ref-11)
12. Данный рейтинг будет использован для дополнительной оценки публикационной активности НИУ ВШЭ в области экономического анализа. [↑](#footnote-ref-12)
13. Изменения значений показателя может быть результатом изменения калибровки результатов ЕГЭ Рособрнадзором. [↑](#footnote-ref-13)
14. В соответствии с методикой указан результат учебного года, завершившегося в отчетном календарном году (2015/16 учебного года). [↑](#footnote-ref-14)
15. Финансовые данные могут быть уточнены по данным годового бухгалтерского отчета НИУ ВШЭ за 2017 г. [↑](#footnote-ref-15)
16. 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-16)