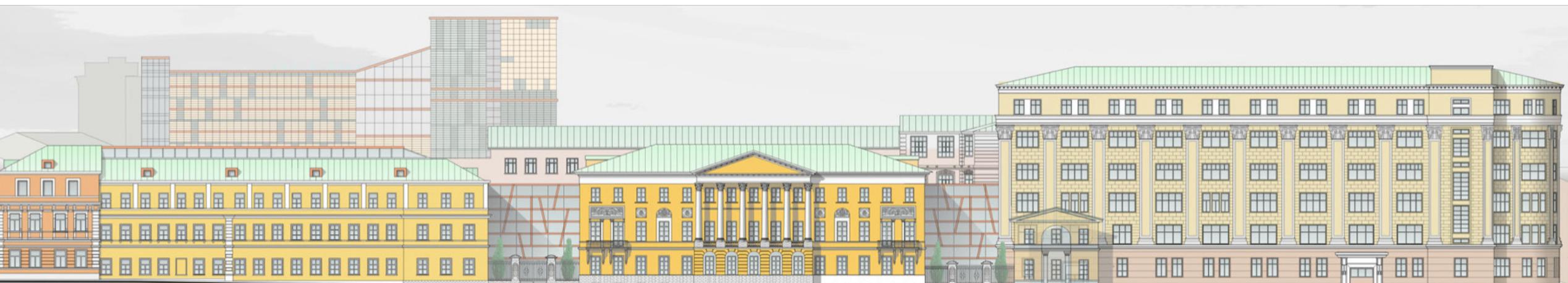




# ОБНОВЛЕННАЯ ВЫШКА



25 октября 2019  
Москва

# Целевая модель



**2013**

### Цели ВШЭ в проекте 5-100

- Добиться признаваемого в глобальном масштабе уровня исследований, образования и проектной работы
- Войти в состав ведущих исследовательских университетов мира в области социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики

**2013–2015**

### Интеграция исследований и образования

- Обновление кадров на основе открытых конкурсов с внешней профессиональной экспертизой
- Новая модель управления с децентрализацией функций и более активным вовлечением сотрудников
- Выход на глобальные онлайн-платформы

**2016–2018**

### Концентрация на стратегических прорывных направлениях

- Формирование исследовательского потенциала по актуальным направлениям социально-экономического развития страны
- Создание факультетов в интеграции с институтами Российской академии наук
- Внедрение цифровых технологий в образовательный процесс

**2019+**

### Многопрофильный университет на глобальном рынке

- Создание полидисциплинарных научно-образовательных центров, отвечающих на «большие вызовы»
- Достройка научных и образовательных компетенций в естественнонаучных и инженерных направлениях, включая науки о жизни и большие данные
- Сетевое сотрудничество с региональными российскими университетами, распространение накопленного опыта





# Позиционирование

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Количество позиций в предметных рейтингах, ед.



Количество позиций в Топ 100 предметных рейтингов, ед.



Количество позиций в Топ 101-200 предметных рейтингов, ед.



### Топ 100:

**QS** Social Sciences and Management

**QS** Sociology

**QS** Economics & Econometrics

**ARWU** Sociology

**QS** Politics & International Studies

**ARWU** Mathematics

### Топ 101-150:

**QS** Accounting & Finance

**QS** Mathematics

**QS** Business & Management

**QS** Philosophy

**QS** Education

**THE** Business & Economics

**QS** History

**THE** Social Sciences

**QS** Linguistics

**ARWU** Political Sciences

### Топ 151-200:

**QS** Arts & Humanities

**THE** Psychology

**QS** Communications

**THE** Arts & Humanities

**QS** Law

**ARWU** Economics

**QS** Modern Languages



## Задачи

Повышение качества и обновление кадров исследовательского университета

Трансформация среды в соответствии с задачами глобального университета, децентрализация системы управления

Повышение инвестиций в развитие, в том числе за счет формирования Фонда целевого капитала

## Инструменты

**2013:** Вовлечение академического персонала, студентов, выпускников, внешних представителей в управление университетом

**2014:** Эффективный контракт с научно-педагогическими работниками: 50% – базовая часть зарплаты, 50% – по результатам научной и преподавательской деятельности

**2016:** Введение единого контракта: исследования + преподавание + организационная работа

**2013:** Двухязычная академическая среда: информационная среда, система поддержки иностранных преподавателей и студентов

**2014:** Переход к мегафакультетам

**2015:** Система KPI руководителей факультетов

**2017:** Система KPI академических руководителей

**2018:** Оценка «180°» для руководителей всех уровней

**2014:** Переход к инвестиционной модели финансового управления

**2017:** Программа HSE Alumni Ambassadors

## Характеристики

2013 — VS — 2018

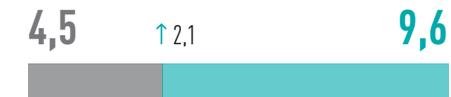
Средняя зарплата профессорско-преподавательского состава на полную ставку, тыс. руб.



Количество факультетов (кафедр / департаментов), ед.



Доходы от приносящей доход деятельности, млрд руб.



Активы эндаумент-фонда, млн руб.





## Разрывы

Низкая доля преподавателей и исследователей с международным опытом работы и публикациями в международных журналах

Дефицит квалифицированных кадров в области социально-экономических наук на внутреннем рынке

Отсутствие широкого международного признания российских исследований в социальных и гуманитарных науках

## Инструменты

**2013:** Развитие программы международного рекрутинга научно-педагогических работников

**2013:** Переход к реальному конкурсу ППС и системе дифференцированных контрактов

**2014:** Переход к открытому конкурсу ППС с внешними кандидатами (25%) и профессиональной экспертизой

**2014:** Программа «международные постдоки»

**2018:** Программа «российские постдоки»

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Иностранные и российские НПП со степенью PhD, чел.

83 ↑ 4,3 353

Доля научно-педагогических работников, публикующихся в Web of Science и Scopus

30% ↑ 2,1 62%

Международные и российские постдоки, чел.

8 ↑ 9,4 75

## Позиции ВШЭ в мировых рейтингах по предметным областям

**QS Social Sciences & Management (75)**

**THE Social Sciences (126-150)**

**QS Arts & Humanities (153)**

**THE Arts & Humanities (176-200)**

**THE Physical Sciences (401-500)**

**QS Engineering & Technology (451-500)**

# Политики университета



## Задачи

Раннее выявление талантов и работа с ними, поддержание высокого качества абитуриентов бакалавриата

Выход на новые географические рынки

## Инструменты

**2013:** Лицей в структуре университета  
**2013:** Масштабирование олимпиады для школьников «Высшая проба» на новые профили  
**2014:** Система партнерских школ («Распределенный лицей», базовые и партнерские школы)  
**2018:** Образовательные программы на базе Центра «Сириус»

**2013:** Международно ориентированный менеджмент образовательных программ: 85% администраторов говорят на английском  
**2015:** Международный стандарт рекрутинга иностранных абитуриентов: ранняя подача заявлений, отбор в режиме онлайн с использованием прокторинга  
**2015:** Подготовительное отделение для иностранных граждан

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Численность учащихся Лицея, чел. **58** ↑<sub>32</sub> **1 859**

Участники олимпиад для школьников, чел. **29 000** ↑<sub>3,2</sub> **92 000**

Средний балл ЕГЭ (бюджет), ед. **92,7** **95,8**

Численность студентов, чел. **17 477** ↑<sub>1,6</sub> **28 755**

Численность иностранных студентов, чел. **603** ↑<sub>4,5</sub> **2 695**



## Задачи

Повышение вариативности обучения, создание возможностей для индивидуальных образовательных траекторий

Интеграция проектной и исследовательской деятельности

Развитие soft-skills студентов

Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов

Устойчивое присутствие ВШЭ в группе мировых университетов-лидеров на рынке онлайн-образования

## Инструменты

**2014:** Модели Major-Minor, «Маголего», общеуниверситетские факультативы

**2015:** Внедрение онлайн-курсов ВШЭ и других вузов в образовательный процесс

**2016:** Ярмарка студенческих проектов

**2017:** Студенческие экспедиции «Открываем Россию заново»

**2017:** Курсы по Data Culture и предпринимательству в образовательных программах

**2014:** Собственные онлайн-курсы на платформе Coursera

**2015:** Соучредитель Национальной платформы открытого образования

**2016:** Центр психометрических исследований в онлайн-образовании

**2017:** Совмещение традиционных лекций с онлайн-курсами и обучение в формате Blended Learning

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Охват курсов по программе Data Culture



Доля проектной и научной составляющих обучения



Количество онлайн-курсов, ед.



Доля студентов с онлайн-курсами в индивидуальных учебных планах





## Задачи

Интенсивное преодоление отставания, прежде всего в публикационной активности

Обновление содержательной повестки исследований через сеть международных лабораторий

Создание новой системы аттестации научных кадров

Вхождение в международное академическое сообщество

## Инструменты

**2009:** Создание конкурентоспособных на международном уровне исследовательских коллективов, привлечение ведущих ученых с международного рынка

**2013:** Расширение лингвистической поддержки академического персонала, создание Центра академического письма

**2013:** Публикация препринтов ВШЭ на английском языке в международных исследовательских сетях

**2017:** Собственные требования к диссертациям, к порядку защиты и работы диссертационных советов

**2018:** Возможность защиты диссертации на русском или английском языке

**2013:** Новый формат международных конференций на базе ВШЭ

**2013:** Англоязычные версии журналов ВШЭ, соответствие требованиям международных библиометрических систем

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Количество публикаций в Web of Science на одного НПР, ед.

0,3 ↑12 3,6

Средний показатель цитируемости в Web of Science на одного НПР, ед.

0,3 ↑48,7 14,6

Диссертационные советы по присуждению собственных степеней, ед.

0 16

Журналы ВШЭ, индексируемые в Web of Science, Scopus, ед.

1 ↑13 13

Члены редколлегий международных журналов, чел.

90 ↑2,5 229



## Задачи

Создание площадки предпринимательских инноваций в партнерстве с внешними компаниями и организациями

Создание бизнес-инкубаторов на базе кампусов ВШЭ

## Инструменты

Фонд поддержки инновационного предпринимательства: научно-технический HSE{Tech}Cup и предпринимательский HSE{Business}Cup треки

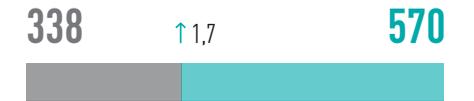
Управление портфелем стартапов ВШЭ

Развитие компетенций в области коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Количество зарегистрированных объектов интеллектуальных прав, ед.



Участники фонда инновационного предпринимательства, ед.



Стоимость объектов нематериальных активов, млн руб.



**Бизнес-инкубатор ВШЭ — 7 место в мире по рейтингу UBI Global**

**Рейтинг предпринимательской активности университетов АЦ Эксперт — 6 место**

# Инфраструктура и среда



## Задачи

Создание современных кампусов, преодоление территориальной разобщенности

Развитие эмпирической базы и оснащение высокотехнологичным оборудованием, соответствующим мировым стандартам

## Инструменты

Кластерное размещение по предметным направлениям

Современные рекреационные пространства и коворкинг центры для учебы, групповой, проектной, индивидуальной работы

Гибридные пространства со специальной мебелью для трансформации и смены функциональности в 25% зданий

Оснащение 35% зданий оборудованием для людей с ограниченными возможностями здоровья

Собственная приборная база

Кластеры высокотехнологического оборудования

Единый архив экономических и социологических данных (3 523 базы данных)

Подписка на 17 электронных баз данных с социально-экономическими показателями разных стран

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Площадь учебно-лабораторных зданий, тыс. кв. м



Количество мест в общежитиях, ед.



## Вычислительный кластер мощностью 862 TFLOPS

26 высокопроизводительных узлов

8 серверов визуализации и системы хранения объемом 1PB

Входит в **Топ 6** суперкомпьютеров в России



## Задачи

Повышение уровня интеграции в международные исследовательские сети

Выстраивание тесного взаимодействия между ВШЭ и исследовательскими институтами РАН

Расширение партнерств с российскими и зарубежными университетами

Тиражирование опыта управления университетом

## Инструменты

Развитие междисциплинарных исследовательских команд в коллаборациях с ЦЕРН, Samsung  
Создание базовых кафедр крупных бизнес-партнеров, включая Сбербанк, Яндекс, Microsoft  
Участие в международных экспертных организациях: ОЭСР, Европейская комиссия, Евростат, ЮНИДО и другие

Создание факультетов и базовых кафедр в сотрудничестве с институтами РАН  
Организация исследований по сетевому принципу: вовлечение в исследования ассоциированных ученых из зарубежных организаций и институтов РАН

Программы двух дипломов в партнерстве с ведущими зарубежными университетами по большинству образовательных программ

Экспертная поддержка управленческих команд российских вузов, распространение лучших практик стимулирования научно-педагогических работников, институт академических администраторов и другие инструменты

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Международные лаборатории, ед.



Количество базовых кафедр, ед.



Количество институтов РАН-соучредителей факультетов ВШЭ, ед.



Количество международных соглашений о студенческих обменах, ед.



Количество российских университетов, получающих постоянную экспертную поддержку ВШЭ по стратегическому развитию, ед.



# Социальная миссия университета



## Задачи

Диверсификация прикладных исследований и увеличение объемов НИР в интересах федеральных и региональных органов власти, российских и международных компаний

Продвижение массовых онлайн-курсов

Формирование университетской городской среды

Усиление методической роли ВШЭ в системе образования

## Инструменты

Более 500 сотрудников и треть научных подразделений, в том числе 10 крупнейших, задействованы в экспертно-аналитической работе

Продвижение продуктов и бренда на рынке онлайн-образования

Публичные мероприятия в городской среде: проект «Университет, открытый городу», социальные проекты: «Активная жизнь старшего поколения», консультации по социальным вопросам, юридические и психологические консультации

Сотрудничество со школами («Распределенный лицей», базовые и партнерские школы)

Представление в открытом доступе материалов образовательных программ (ВШЭ — один из лидеров в России)

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Объем финансирования экспертно-аналитических работ, млн руб.



Число регистраций на онлайн-курсы ВШЭ, чел.



Аудитория просветительских мероприятий ВШЭ, чел.



Количество школ-партнеров, ед.



Учителя и администраторы школ и вузов, прошедшие повышение квалификации на базе ВШЭ, чел.



**Рекомендации Совета**

**Дальнейшие шаги**



## Рекомендации

Рассмотреть возможности международного ребрендинга  
Более четко определить целевую модель университета

Разработка дополнительных мер по привлечению иностранных студентов и повышению их качества

Развитие магистратуры и аспирантуры с фокусировкой на привлечение и поддержку талантов

## Инструменты

Принято международное название «HSE University»

Завершается переход к университету широкого профиля

**Краткосрочные программы для иностранных студентов:** «Летний университет», «Семестр в Москве», «Русский как иностранный», «Построение бизнеса в России», «Math in Moscow»

**Олимпиады**, нацеленные на привлечение талантливых иностранных абитуриентов:

- Международная **олимпиада молодежи** для стран СНГ, Восточной Европы, Азии и Африки
- Международная олимпиада **Open Doors** для абитуриентов магистратуры в партнерстве с университетами проекта 5-100

Олимпиада **«Я-профессионал» «Академическая аспирантура»** – программа, направленная на отбор и поддержку наиболее талантливых аспирантов, реализуется по модели программ PhD, включает:

- экспертизу результатов работы аспиранта на всех этапах несколькими рецензентами
- интеграцию аспирантов в научные проекты
- привлечение внешних научных руководителей

## Характеристики

2013 — VS — 2018

Численность иностранных студентов на коротких программах, чел.



Численность участников олимпиад ВШЭ для студентов, чел.



Количество аспирантских школ, ед.





### Кадровая политика

- Институционализация профессиональных треков (академического, практико-ориентированного, образовательно-методического)
- Стабилизация контрактных отношений с расширением горизонта личного планирования академических сотрудников



### Исследования

- Развитие крупных междисциплинарных коллективов внутри ВШЭ для ответов на внешние вызовы



### Образование

- Вовлечение большинства студентов в исследовательскую и проектную работу, решение проблемно-ориентированных задач
- Использование цифровых технологий для персонализации и расширения самостоятельной учебной деятельности



### Социальная миссия

- Реализация потенциала университета для повышения качества высшего образования в России через использование опыта ВШЭ в практике региональных университетов



### Инфраструктура

- Коворкинги для проектной работы студентов
- Гостиницы и общежития для проживания глобально конкурентноспособных сотрудников и иностранных и иногородних студентов

