

Министерство образования и науки Российской Федерации

«СОГЛАСОВАНО»

Заместитель Министра образования
и науки Российской Федерации



А.Б. Повалко

«16» декабря 2013 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор

Национального исследовательского
университета «Высшая школа
экономики»



Я.И. Кузьминов

«14» октября 2013 г.

**План мероприятий по реализации
программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта»)
Федерального государственного автономного
образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
на 2013-2020 годы
(1 этап – 2013-2014 годы)**

Москва, 2013

Список исполнителей

1. Я.И. Кузьминов	Ректор
2. Л.М. Гохберг	Первый проректор
3. В.В. Радаев	Первый проректор
4. А.Т. Шамрин	Первый проректор
5. Л.И. Якобсон	Первый проректор
6. Г.Г.Канторович	Проректор
7. К.Д. Муратова	Проректор
8. А.В. Новосельцев	Проректор
9. С.Ю. Рощин	Проректор
10. М.М. Юдкевич	Проректор
11. И.Г. Карелина	Директор программы развития
12. Е.М. Юдина	Директор по финансовой работе
13. А.В.Гришина	Начальник управления
14. И.А. Долматов	Заместитель директора
15. В.Ф. Елисеенко	Помощник ректора
16. Ю.П. Лежнина	Заместитель проректора
17. Е.Ю. Мандрикова	Заместитель проректора
18. В.Л. Паркачева	Ведущий аналитик
19. Д.С. Семенов	Помощник ректора
20. И.С. Чириков	Заместитель первого проректора

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

Основной текст документа на 74 листах

Приложения в количестве 4 на 29 листах

Ректор

НИУ ВШЭ

Я.И. Кузьминов

«14» октября 2013 г.

Содержание

1. Целевые показатели вуза и способы их достижения	4
1.1. Цель вуза и целевые показатели	4
1.2. Целевая модель вуза	9
1.3. Анализ основных разрывов	30
1.4. Стратегические инициативы	39
2. Дорожная карта	51
2.1. Обязательные мероприятия 2013 года	51
2.2. Дорожная карта на 2013 – 2020 гг.	53
2.3. Быстрые победы 2013–2014 гг.	65

1. Целевые показатели вуза и способы их достижения

1.1. Цель вуза и целевые показатели

Стратегической целью Программы развития является формирование на базе НИУ ВШЭ передового научно-образовательного, аналитического, консалтингового и проектного центра в области социально-экономических наук¹, являющегося не только двигателем модернизации системы высшего профессионального 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);
- 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.

¹ Под социально-экономическими науками понимается комплекс наук, обеспечивающих развитие социальных, гуманитарных, информационных и экономических моделей и технологий.

Таблица 1. Перечень показателей результативности (далее – целевые показатели) Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») и их прогнозных значений

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Основные показатели										
1.	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)									
1.1.	Рейтинг QS – World University Rankings	место	501-550	451-500	401-450	301-350	201-250	151-200	101-150	51-100
1.1.1.	Рейтинг QS – World University Rankings by faculty areas, предметный список «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management)	место	351-400	301-350	251-300	201-250	151-200	101-150	51-100	51-100
1.1.2.	Рейтинг QS – World University Rankings by subject, предметный список «Математика» (Mathematics)	место	-	-	-	-	151-200	151-200	101-150	101-150
1.2.	Рейтинг Times Higher Education – World University Rankings	место	-	-	351-400	301-350	251-300	201-250	201-250	151-200
1.2.1.	Times Higher Education, предметный список «Социальные науки» (Social Sciences) ²	место	-	-	-	-	-	-	-	1-50

² Данный рейтинг формируется только для Топ-50 позиций.

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.2.2.	Times Higher Education – рейтинг университетов до 50 лет (Top 100 under 50 Universities) ³	место	-	-	-	-	-	51-100	51-100	51-100
1.3.	Рейтинг Social Sciences Research Network, по общему количеству цитирований публикаций	место	101-150	101-150	51-100	51-100	51-100	1-50	1-50	1-50
1.4.	Рейтинг Research Papers in Economics (RePEc), Европейские страны ⁴	место	201-250	151-200	151-200	101-150	101-150	51-100	1-50	1-50
2.	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП	ед.	0,35	0,45	0,55	0,7	1,0	1,3	1,7	2,0
3	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	ед.	0,45	0,6	0,9	1,3	1,7	2,5	3,2	4,0
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	5	5,5	6	7	8	9,5	10,5	12

³ Данный рейтинг формируется только для Top-100 позиций.

⁴ Данный рейтинг будет использован для дополнительной оценки публикационной активности НИУ ВШЭ в области экономического анализа.

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
5	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ)	%	3	4	5	6	8	10	11	12
6	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	80	80	80	80	80	80	80	80
7	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	38	37	36	35	35	35	35	35
Дополнительные показатели										
8	Объем НИОКР в расчете на 1 НПР	тыс. руб.	950	1150	1250	1300	1400	1500	1600	1700
9	Доля студентов, обучающихся по очной форме на программах магистратуры и аспирантуры, в общей численности студентов, обучающихся по очной форме на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры и аспирантуры	%	25	25	25	26	26	27	27	28
10	Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-	%	8	9	10	12	14	16	18	20

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах									
11	Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов	%	5	8	10	12	13	15	18	20
12	Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив	%	17	20	22	25	25	25	25	25

1.2. Целевая модель вуза

Рынок исследований

Особенностями научно-аналитической деятельности НИУ ВШЭ являются ее полидисциплинарность и активное внедрение результатов фундаментальных и прикладных исследований в сфере социально-экономической политики России на федеральном и региональном уровне, а также на уровне российских корпораций. НИУ ВШЭ продемонстрировал способность не только самостоятельно продуцировать идеи и решения, но и обеспечивать на собственной базе их широкое экспертное обсуждение и общественное согласование. По ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики, по которым Университет уже является национальным лидером, он также включен в глобальные научные сети. Научный потенциал НИУ ВШЭ постоянно растет – университет демонстрирует высокую для России динамику роста публикаций в рецензируемых мировых научных журналах, в его структуре созданы и работают 16 международных лабораторий под руководством ведущих зарубежных ученых. НИУ ВШЭ выполняет роль проектного университета в области социально-экономической модернизации: начиная с 1999 г. университет активно участвует в анализе и проектировании экономической и социальной политики в России, являясь партнером ключевых министерств. С 2008 г. на НИУ ВШЭ возложены функции экспертно-аналитического обеспечения Правительства Российской Федерации.

Ключевыми приоритетами исследовательской деятельности являются обеспечение развития и эффективной взаимосвязи фундаментальных и прикладных исследований, экспертно-аналитической и консультационной деятельности для органов власти, общественных организаций и субъектов рынка.

В области **фундаментальных исследований** приоритетом Университета является усиление международной составляющей, а также

сочетание инвестирования в новые перспективные исследовательские направления (research frontiers) с развитием наиболее продуктивных сегодня исследовательских областей (research mainstream, centers for advanced studies). При этом перспективные направления определяются на основе международных науковедческих исследований НИУ ВШЭ и с участием действующих международных экспертных советов. По мере реализации Программы развития ВШЭ приоритетная поддержка будет отдаваться сопоставительным исследованиям и проектам в составе международных коллективов. В настоящее время наиболее продуктивными для ВШЭ научными направлениями являются:

1) В области социально-экономических наук:

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

2) В области менеджмента:

- качество и институты государственного управления.

3) В области гуманитарных наук:

- влияние культурных ценностей и социальных структур на социально-экономическое развитие;

- гуманитарные основания социальных и экономических структур.

4) В области психологии:

- нейролингвистика и когнитивная психология.

5) В области математики и компьютерных наук:

- алгебраическая геометрия и пограничные с ней области;

- алгоритмы и технологии анализа больших массивов данных, сетей и графов.

Реализация стратегии концентрации на наиболее сильных направлениях позволит улучшить международную академическую репутацию университета, обеспечить его интеграцию в глобальное научное пространство, повысить публикационную активность в международных рецензируемых научных журналах и обеспечить высокое качество и актуальность научных публикаций, что окажет влияние на рост показателя цитируемости и продвижение в глобальных рейтингах.

На рынке **прикладных исследований и разработок** НИУ ВШЭ ориентируется на три основные группы заказчиков: органы государственного управления (федеральные и региональные), крупные компании (государственные и частные), международные и зарубежные организации.

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

Маркетинговая стратегия на рынке прикладных исследований и разработок *в интересах органов государственного управления* предполагает расширение спектра предложений услуг для «традиционных» заказчиков

федерального уровня, а также активный выход на новые рынки (в т.ч. региональные и рынки стран СНГ).

Маркетинговая стратегия на рынке *прикладных исследований в интересах бизнес-структур* предполагает формирование устойчивого партнерства с ведущими российскими и международными компаниями по проведению прикладных исследований и аналитических разработок. На этом рынке будут продвигаться брендовые аналитические материалы НИУ ВШЭ как общего, так и отраслевого характера (индексы инновационного развития, делового климата; обзоры технологических трендов, консалтинговые проекты и исследования, проекты по развитию систем менеджмента крупных компаний и их стратегий и т.п.).

Важнейшими партнерами НИУ ВШЭ будут являться:

- инновационные компании, нуждающиеся в аналитических материалах по проблемам научно-технологического и инновационного развития (включая форсайт-исследования);
- структуры, отвечающие за технологические платформы и территориальные инновационные кластеры;
- крупные российские и зарубежные компании, а также ведущие вузы и академические институты, с которыми будут создаваться совместные исследовательские и аналитические центры.

НИУ ВШЭ нацелен на расширение своей ниши на рынке *прикладных исследований для международных организаций* (ОЭСР, Всемирный банк, Европейская комиссия, Евростат, ЮНИДО и другие) и зарубежных заказчиков. Это предполагает позиционирование НИУ ВШЭ как ведущего научно-аналитического центра по проблемам социально-экономического и научно-технологического развития переходных экономик и обществ России, расширение участия подразделений Университета в международных проектах.

Реализация данной стратегии обеспечит расширение рынков прикладных исследований и разработок НИУ ВШЭ (в т.ч. укрепление

позиций на международном рынке), быстрый 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-аналитических и консалтинговых услуг НИУ ВШЭ стремится к выводу проектно-консультативной деятельности на уровень лучших мировых «фабрик мысли» и агентств развития, как по качеству продуктов, так и по географии их распространения.

Ключевыми характеристиками проектной и экспертно-аналитической деятельности ВШЭ являются:

1) Дальнейшее усиление роли Университета как ведущего российского центра экспертизы экономической и социальной политики в интересах государственных органов и гражданского общества на основе расширения тематики экспертно-аналитической работы и применения современных научных методов анализа данных.

2) Участие в экспертизе по вопросам глобальной повестки дня в сотрудничестве с ведущими мировыми аналитическими центрами и международными организациями.

3) Трансляция накопленного опыта на постсоветское пространство и участие в подготовке экспертных решений для стран СНГ.

4) Формирование при активной роли НИУ ВШЭ глобальной сети экспертных организаций, работающих с переходными экономиками.

5) Включение в международные проекты по формированию глобальных Интернет-ресурсов в сфере социально-экономических гуманитарных политик.

6) Расширение проектной работы с использованием современной аналитической методологии (включая рандомизированные эксперименты).

7) Тесное взаимодействие с глобально ориентированными российскими и зарубежными компаниями в целях приведения в соответствие

консалтинговых и экспертно-аналитических услуг ВШЭ с перспективными потребностями рынка и планами развития корпораций.

8) Развитие партнерств с инновационными компаниями, способными коммерциализировать результаты исследований НИУ ВШЭ, а также выращивание таких компаний в бизнес-инкубаторе НИУ ВШЭ.

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

Дополнительная характеристика целевой модели

Система управления международной репутацией

Одним из ключевых элементов международной конкурентоспособности университета является его узнаваемость в мире: в академическом и профессиональном сообществах. Поскольку репутация университетов складывается в течение длительного времени, то молодым университетам, таким как НИУ ВШЭ, необходимо иметь специальные механизмы обеспечения узнаваемости в глобальном масштабе. При этом накопленный НИУ ВШЭ в России репутационный капитал слабо влияет на международное признание университета. Частью целевой модели НИУ ВШЭ станут следующие механизмы обеспечения глобальной узнаваемости:

- широкое присутствие на мировых экспертных площадках и налаженное взаимодействие с глобальными СМИ в качестве ключевого поставщика экспертизы по проблематике развития России и переходных экономик;
- активное участие ВШЭ в коммуникационной и издательской деятельности мировых лидеров в области научных исследований и образования;
- приглашение «академических звезд» к сотрудничеству с НИУ ВШЭ, создание центров передовых исследований, предоставляющих стипендии выдающимся зарубежным ученым для их пребывания в России;

- представление реферированных докладов ведущих специалистов ВШЭ на престижных международных конференциях и конгрессах по тематике, представляющей значительный интерес в мировом научном и образовательном сообществе;

- подключение специалистов НИУ ВШЭ к исследованиям в областях высокого интереса зарубежных медиа и профессиональных сообществ.

Реализация стратегии формирования и продвижения международного бренда НИУ ВШЭ должна повысить международную узнаваемость и репутацию университета и способствовать наращиванию его исследовательского потенциала.

В качестве основных количественных характеристик целевой модели научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности университета используются целевые показатели 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10 (см. таблицу 1) и следующие дополнительные показатели (KPI):

Дополнительные показатели (KPI)	Ед. измерения	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля доходов от НИОКР, полученных от международных и зарубежных заказчиков	%	3,5	3,65	3,75	3,9	4	4,05	4,1	4,15
Количество международных лабораторий	ед.	16	18	20	22	24	26	28	30
Количество центров передовых исследований	ед.	0	2	3	4	5	6	7	8
Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых Web of Science и Scopus	ед.	1	2	4	9	14	19	24	30
Численность научно-педагогических работников ВШЭ, являющихся членами редакционных советов международных научных журналов	чел.	90	92	95	98	100	103	107	110
Количество полученных грантов российских и зарубежных организаций на поддержку индивидуальных и коллективных исследований	ед.	80	90	100	105	110	115	120	125

Рынок образовательных продуктов

В области образования НИУ ВШЭ доказал, что может успешно работать по лучшим мировым образцам организации учебного процесса с

привлечением международных экспертов: университет имеет многолетний опыт реализации совместных бакалаврских и магистерских программ с ведущими зарубежными университетами-партнерами (Лондонская школа экономики и политических наук, Университет Эразмус, Гумбольдтовский университет, Университет Уорика, Париж-1, Париж-10 и др.), а также опыт разработки оригинальных образовательных стандартов бакалавриата и магистратуры. НИУ ВШЭ является национальным лидером по развитию инновационных бакалаврских и магистерских программ по экономике, социологии, математике, бизнес-информатике и одним из первых в России начал реализацию модели академической аспирантуры (по типу graduate school) с сильным образовательным компонентом.

Университет ориентирован на создание глобально ориентированных образовательных продуктов, привлекая наиболее талантливых студентов как на национальном уровне, так и из стран СНГ, а также дальнего зарубежья. Ключевыми приоритетами развития образовательной деятельности университета являются:

- проведение международной экспертизы образовательных продуктов и оценка формируемых прикладных компетенций представителями глобально ориентированных компаний;
- 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 (в т.ч. за счет расширения сети научно-учебных и проектно-учебных лабораторий и групп);
- формирование двуязычной образовательной среды (дополнительный рабочий язык – английский);

- реализация значительной доли образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными университетами и образовательными центрами;
- развитие модели академической аспирантуры (structured PhD);
- продвижение продуктов онлайн-образования на русском и английском языках;
- расширение спектра программ ДПО, нацеленных на развитие прикладных компетенций.

Маркетинговая стратегия НИУ ВШЭ на рынке абитуриентов предполагает продвижение образовательных продуктов на четырех уровнях: бакалавриат, магистратура, аспирантура и дополнительное профессиональное образование (далее – ДПО). На каждом из этих уровней НИУ ВШЭ ориентируется на «элитный» сегмент спроса – самых талантливых и мотивированных абитуриентов. Университет привлекает лучших абитуриентов на национальном рынке (высокие баллы ЕГЭ, высокая доля победителей олимпиад), реализуя комплексную систему профориентационных мероприятий, олимпиад и творческих конкурсов во всех регионах России. Ключевой приоритет – привлечение талантливых и мотивированных студентов из стран СНГ и дальнего зарубежья.

В географическом аспекте *набор в бакалавриат* будет преимущественно ориентирован на Россию и постсоветские страны. Для *набора в магистратуру и аспирантуру* будет организовано рекрутирование выпускников лучших российских университетов и зарубежных вузов с целью привлечения не менее половины обучающихся в магистратуре и аспирантуре из числа выпускников других университетов России и не менее 10% – из зарубежных стран. Факторами особой привлекательности для иностранных студентов станут возможность получения стипендий на оплату обучения и проживания, а также специальные программы подготовки в течение года (семестра) перед поступлением в магистратуру или аспирантуру. Фактором привлечения обучающихся в прикладную магистратуру станет переход на

кредитно-модульную организацию ДПО и возможность зачета полученных кредитов в магистратуре. Реализация совместных программ с ведущими зарубежными университетами увеличит численность иностранных студентов, проходящих включенное обучение в НИУ ВШЭ, и повысит международную узнаваемость университета.

Программы ДПО будут ориентированы на верхний сегмент платежеспособного спроса и на расширение заказов корпоративного сектора. Увеличение предложения очно-заочных (онлайн) программ ДПО будет сопровождаться географическим расширением рынка (целевой показатель 7).

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 позволит 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.

На каждом направлении обучения будут созданы Советы работодателей, которые будут активно участвовать в актуализации образовательных программ и обеспечении соответствия профессиональных компетенций выпускников запросам глобальных компаний. Реализация данной стратегии нацелена на обеспечение востребованности и активное продвижение образовательных продуктов Университета на международном рынке.

В качестве основных количественных характеристик целевой модели образовательной деятельности университета используются целевые

показатели 1, 5, 6, 9, 10, 11 (см. таблицу 1) и следующие дополнительные показатели (КРІ):

Дополнительные показатели (КРІ)	Ед. измерения	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля студентов очной формы обучения (бакалавры и магистры), имеющих кредиты по элементам образовательной программы, освоенным вне ВШЭ	%	0	2	5	6	7	8	9	10
Количество образовательных программ, реализуемых на английском языке	ед.	7	10	11	12	13	14	14	16
Доля аспирантов, прошедших стажировки в зарубежных университетах, исследовательских центрах в текущем году	%	2	2	3	6	9	12	16	20
Доля образовательных программ, прошедших международную экспертизу и/или аккредитацию в текущем году	%	10	10	10	10	10	10	20	20
Доля образовательных программ, переведенных на управление по новой модели, предусматривающей переход от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ	%	15	35	50	100	100	100	100	100
Численность обучающихся на дополнительных профессиональных программах (приведенный контингент по учебному году, завершившемуся в отчетном году)	тыс. чел.	5,1	5,4	5,7	6,2	6,7	7,3	8	8,7
Доля дополнительных профессиональных программ (МВА), прошедших международную экспертизу или аккредитацию	%	-	-	-	-	5	30	45	60
Количество партнеров ВШЭ по работе с абитуриентами в регионах России и за рубежом	ед.	30	35	40	45	46	47	49	50
Численность иностранных студентов, принятых по результатам олимпиад и конкурсов ВШЭ, проводимых для соотечественников за рубежом и иностранных школьников	чел.	50	70	100	110	120	120	120	120
Численность обучающихся в Интернет-школе ВШЭ (количество регистраций)	ед.	12000	15000	16000	18000	19000	20000	20000	20000
Численность иностранных студентов и слушателей, изучающих русский язык как иностранный (в том числе на онлайн-ресурсе ВШЭ)	чел.	30	200	500	800	900	1000	1100	1200

Кадровый потенциал

Кадровая политика является ключевым инструментом развития всех направлений деятельности университета, ее реализация оказывает непосредственное влияние на достижение всех целевых показателей.

НИУ ВШЭ – единственный крупный российский университет, который был создан «с нуля» в постсоветское время, и поэтому имеет относительно небольшой кадровый балласт. В настоящее время НИУ ВШЭ – один из самых привлекательных работодателей на рынке академических кадров в России. В Университете сформированы система позитивных и негативных стимулов, направленных на обеспечение высокого качества научно-педагогической деятельности, а также реализована модель эффективного контракта с научно-педагогическими работниками (по результатам работы) и конкурсных механизмов обновления кадров, в т.ч. механизмов международного рекрутинга. Существующие практики позволяют эффективно решать задачу кадрового обновления университета на национальном рынке, однако для международной конкурентоспособности ВШЭ необходимо значительно увеличить долю контрактов с «глобально конкурентоспособными» учеными. В настоящее время значительная часть академического состава (до 60% по отдельным направлениям) либо не участвует в научных исследованиях, либо не включена в глобальные исследовательские сети.

Целевая модель предполагает, что не менее 60% научно-педагогического состава НИУ ВШЭ будут составлять ученые, включенные в глобальные академические сети, около 20% – выдающиеся практики-лидеры российского профессионального рынка, около 20% – занимающиеся только преподавательской деятельностью (в основном в области иностранных языков). 90% штатных преподавателей НИУ ВШЭ смогут вести образовательную и научно-исследовательскую работу на иностранных языках.

Не менее 25% научно-педагогических работников к 2020 году будут наняты через процедуры международного рекрутинга и будут иметь показатели публикационной активности и контракты на уровне ведущих мировых университетов. Не менее 80% администраторов НИУ ВШЭ к 2020 г. составят работники, свободно владеющие английским языком.

В качестве основных количественных характеристик целевой модели кадровой политики университета используются целевые показатели 1, 4 (см. таблицу 1) и следующие дополнительные показатели (KPI):

Дополнительные показатели (KPI)	Ед. измерения	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля научно-педагогических работников (НПР), работающих на условиях международных контрактов	%	2	5	8	11	14	18	22	26
Численность НПР, нанятых по процедуре международного рекрутинга с возможностью перехода на бессрочный трудовой договор (в год)	чел.	12	35	50	65	80	100	125	150
Средняя заработная плата НПР к средней по экономике региона, не ниже	%	147	150	155	160	170	185	205	220
Доля НПР, работающих на условиях единого контракта, который предусматривает совмещение преподавания, научной и общественной/административной работы	%	-	40	80	100	100	100	100	100
Численность нанятых постдоков в год	чел.	8	25	50	70	90	120	140	160
Отношение численности учебных ассистентов и стажеров-исследователей к численности НПР	ед.	0,2	0,25	0,33	0,5	0,66	0,83	0,91	1

Информационная инфраструктура

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

- корпоративный портал, входящий в число лидеров среди сайтов российских вузов по посещаемости (около 50 тыс. человек в день);
- подписка на платформы электронных библиотечных ресурсов (одна из самых крупных среди европейских вузов – включает 50 платформ);

- серия электронных научных журналов и электронных версий ведущих научных журналов, а также препринтов на английском языке, размещаемых в открытом доступе для всех посетителей портала ВШЭ;
- федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;
- лицензионные базы данных эмпирических исследований и единый архив экономических и социологических данных;
- электронная система управления обучением (LMS).

Целевая модель включает развитие этих элементов информационно-коммуникационной инфраструктуры, формирование на их основе центров коллективного открытого пользования, а также дополнительно:

- информационную систему поддержки основных бизнес-процессов (с включенной системой оценки эффективности);
- базы данных мониторинговых обследований, с акцентом на исследования, обеспечивающие международную сопоставимость;
- курсы преподавателей НИУ ВШЭ, интегрированные в крупнейшие системы массовых открытых онлайн-курсов (далее – MOOCs);
- международную ориентацию корпоративного портала и ресурсов, размещенных в открытом доступе.

Развитие информационной инфраструктуры является необходимым элементом технологического и сервисного обеспечения всех направлений деятельности Университета и оказывает влияние на достижение всех целевых показателей.

Материально-техническая инфраструктура

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 350 тыс. кв. м. Это позволит:

- сократить затраты времени на перемещения между учебными корпусами до 30 мин., до общежитий – до 45 мин. и сделать НИУ ВШЭ более привлекательным для иностранных студентов и преподавателей;
- обеспечить индивидуализацию образовательных траекторий и единство научно-образовательного процесса (в частности, предоставить студентам возможность свободного выбора курсов на других факультетах и участия в научных семинарах), создать условия для самостоятельной работы студентов;
- обеспечить значительную часть преподавателей индивидуальными кабинетами;
- создать современную научно-лабораторную базу в области компьютерных наук, инженерии и психологии, а также учебно-практическую базу в области дизайна и массовых коммуникаций.

Создание современного кампуса, обеспечивающего комфортные условия для работы, обучения и проживания сотрудников и студентов, является одним из важнейших факторов продвижения университета на национальном и глобальном рынках.

Экономическая и финансовая модель

Действующая экономическая модель НИУ ВШЭ основана на сочетании трех бюджетных и четырех внебюджетных источников. Бюджетные источники включают:

- финансирование подготовки студентов на уровне 10-15 ведущих вузов России, что необходимо для реализации собственных образовательных стандартов, ориентированных на лучшие мировые практики, а также для поддержания самой высокой в России доли программ магистратуры;

- финансирование фундаментальных исследований и прикладных исследований в интересах Правительства Российской Федерации;
- финансирование целевых программ развития университета (начиная с 2006 г.).

Внебюджетные источники включают доходы:

- от обучения студентов, которые оплачивают его стоимость;
- от прикладных исследований по рыночным заказам;
- от реализации программ ДПО и МВА;
- от реализации программ довузовской подготовки абитуриентов.

В целом внебюджетные доходы составляют 38% дохода НИУ ВШЭ, по их абсолютному размеру университет занимает третье место в России после МГУ им. Ломоносова и МГТУ им. Баумана и является абсолютным лидером среди российских социально-экономических вузов. Эндаумент НИУ ВШЭ находится на начальной фазе развития и пока не имеет экономического значения для университета. Инвестиции Правительства Российской Федерации в развитие материальной базы НИУ ВШЭ составляют до 5 млрд. руб. в год, и обусловлены незавершенностью формирования инфраструктуры университета.

Экономическая модель НИУ ВШЭ основана на принципе последовательного инвестирования ресурсов в фундаментальные научные исследования, кадровый потенциал, качество образования, общественные инициативы и аналитические продукты. При этом инвестиции в изменения составляют до 20% бюджета НИУ ВШЭ. Механизм инвестирования реализуется посредством централизации средств на уровне университета, управления бюджетом развития, линейкой университетских целевых программ (фондов), а также развитой системы экономического стимулирования продуктивности научной и образовательной работы научно-педагогических работников.

Рост финансовой поддержки развития ведущих университетов со стороны государства будет опережать рост их рыночных доходов. Это

приведет к определенному снижению доли рыночных доходов ВШЭ в общем бюджете (на 5%), при том, что университет ориентируется на расширение своей доли на всех рынках.

В период до 2020 г. НИУ ВШЭ рассчитывает повысить долю благотворительных программ (в том числе эндаумента) в доходах. При этом доходы от рынка подготовки абитуриентов сократятся в результате демографических процессов и необходимости обеспечивать высокое качество обучения. Рыночные доходы от прикладных исследований и дополнительного образования будут расти быстрее, чем доходы от обучения студентов.

За пределами 2020 г. НИУ ВШЭ рассчитывает на рост доходов от сопряженных сервисов (в связи с завершением формирования кампуса), от интеллектуальной собственности (включая онлайн-курсы, электронные журналы и франчайзинг программ), а также от участия в инновационных предприятиях. В то же время до 2020 г. доходы от этих источников будут вносить относительно несущественный вклад в бюджет НИУ ВШЭ.

Финансовая модель развития университета на период до 2020 года предполагает следующие ключевые количественные характеристики⁵:

- доходы вырастут в три раза до уровня 37 млрд. рублей в 2020 году;
- доля внебюджетных доходов составит не менее 35%;
- контингент студентов составит 28 тыс. чел., в т.ч. доля студентов магистратуры и аспирантуры вырастет до 28%;
- средняя заработная плата НПП составит не менее 220% от средней по экономике региона, в том числе средний уровень заработной платы не менее чем 25% ученых НИУ ВШЭ будет соответствовать международному рынку (до 400 тыс. руб. в месяц);

⁵ Данные для университета в целом. Доходная база финансовой модели рассчитана с учетом перспектив перехода к нормативно-подушевому финансированию государственных услуг и внедрения системы дифференцированных нормативов для ведущих вузов

– численность НПР умеренно вырастет при значительном изменении структуры в пользу сотрудников с высокой научной продуктивностью и международных специалистов.

Реализация данной модели должна обеспечить финансовую устойчивость университета и инвестирование значительной доли средств в направления развития (целевые показатели 7, 12).

Дополнительные характеристики целевой модели

Система управления университетом

Конкурентным преимуществом университета является актуальность подавляющего большинства научно-образовательных направлений, которые были сформированы в последние 10-15 лет и ориентировались на активные рынки, сложившаяся практика выделения значительных ресурсов для финансирования проектов развития (до 20% общего бюджета), гибкая финансовая политика за счет высокой доли внебюджетных доходов. В университете сформирована система коллегиальных органов управления (с участием внешних экспертов), в т.ч. создан Международный консультативный комитет под председательством лауреата Нобелевской премии по экономике Эрика Маскина, оценивающий развитие университета в целом. Налажен комплекс механизмов обратной связи (включая регулярные социологические и статистические исследования внутренней и внешней среды НИУ ВШЭ), позволяющий оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Ключевыми элементами целевой модели управления университетом станут

– децентрализация системы управления с делегированием значительной части полномочий по ведению операциональной деятельности (включая соответствующее ресурсное обеспечение) на уровень академических подразделений;

– формирование системы академического самоуправления;

- внедрение модели управления по результатам и сосредоточение руководства на решении стратегических задач;
- концентрация ресурсов на ключевых направлениях развития университета;
- внедрение системы регулярной внешней экспертизы эффективности академических подразделений университета и реализации задач программы развития в целом (с формированием соответствующих экспертных комиссий, включающих зарубежных экспертов);
- профессионализация менеджмента научных подразделений и образовательных программ;
- внедрение системы регулярной оптимизации бизнес-процессов;
- построение сервисно-ориентированной модели управления информационными ресурсами.

Как академический, так и исследовательский уровни разных образовательных и научных подразделений университета в настоящее время существенно различаются, поэтому реализация мероприятий Программы повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ будет осуществляться с учетом этой дифференциации. Все академические подразделения университета будут разделены на три категории:

1) «Академическое ядро» – подразделения, отличающиеся наиболее высоким академическим потенциалом и продуктивностью, имеющие признанные результаты на международном рынке. Подразделения, входящие в эту категорию, разрабатывают собственную программу развития, согласованную с дорожной картой и обеспеченную ресурсами, получают высокую долю самостоятельности в реализации своей программы развития при условии достижения ее показателей результативности (к таким подразделениям предъявляются повышенные требования, контроль над их деятельностью осуществляется в штатном режиме);

2) «Зона концентрированного развития» – подразделения, обладающие высокой конкурентоспособностью на национальном рынке, но

нуждающиеся в целенаправленных управленческих действиях для выхода на международный уровень. Программы развития и показатели результативности таких подразделений разрабатываются с участием руководства университета, реализация мероприятий программ подразделений обеспечивается целевыми ресурсами, достижение результатов контролируется в оперативном режиме руководством университета.

3) «Зона инициативного развития» – подразделения и отдельные коллективы, которые к настоящему времени не продемонстрировали высоких академических достижений. Такие подразделения имеют возможность получать дополнительные ресурсы для своего развития за счет участия в различных конкурсных процедурах университета.

По итогам регулярного мониторинга результатов академические подразделения НИУ ВШЭ могут переходить из одной категории в другую, при этом неэффективные подразделения будут подвергаться санации или реструктуризации.

Реализация данной стратегии должна обеспечить ускоренное развитие ключевых направлений деятельности университета, снизить бюрократические барьеры, повысить самостоятельность академических подразделений и вовлечь в процессы управления значительную долю научно-педагогических работников, а также студентов, выпускников, работодателей.

В качестве основных количественных характеристик целевой модели управления университетом используются целевые показатели 1, 7, 12 (см. таблицу 1) и следующие дополнительные показатели (KPI):

Дополнительные показатели (KPI)	Ед. измерения	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Количество научно-образовательных подразделений со штатной численностью научно-педагогических работников более 200 человек, реализующих собственные программы развития	ед.	1	3	7	8	9	10	10	10
Доля коллегиальных органов управления университета, в работе которых участвуют представители студенческих советов и организаций, %	%	1	10	15	25	30	30	40	50

Дополнительные показатели (KPI)	Ед. измерения	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля положительных оценок работниками университета качества административных процессов	%	-	30	50	60	60	70	70	80
Доля научно-педагогических работников, имеющих персональные рабочие места в помещениях университета	%	5	8	18	40	50	60	70	80

Социальная миссия университета

Свою социальную миссию университет видит в распространении лучших педагогических практик и управленческих инструментов в системах общего и высшего профессионального образования, в создании площадок публичного обсуждения актуальных социально-экономических проблем и в распространении аналитических материалов по социальной проблематике, в активном участии в социально-культурной, экономической и образовательной жизни Москвы.

Социальную миссию университета определяют следующие характеристики:

1) НИВ ВШЭ является методическим и консультационным центром по разработке и распространению новых образовательных стандартов, технологий обучения и управленческих решений в сфере образования.

2) Университет – крупнейшая информационно-просветительская и дискуссионная площадка, точка взаимодействия экспертного сообщества и креативного класса; ВШЭ развивает открытые информационные ресурсы по социально-экономической проблематике, организует площадки общественного обсуждения социальных и политических вопросов.

3) НИУ ВШЭ – центр открытого образования, работающий как на местное сообщество, так и на представителей других регионов: университет предоставляет открытый доступ к своим электронным образовательным ресурсам и поддерживает работу образовательных порталов.

4) Университет выступает организатором образовательных, культурно-просветительских и социальных проектов для жителей города

Москвы, его студенты и преподаватели вовлечены в волонтерскую активность и благотворительность.

Реализация социальной миссии способствуют привлечению широкого круга партнеров, повышению имиджа и продвижению бренда университета, что оказывает влияние на достижение целевых показателей 4, 5, 6, 7, 8. В качестве дополнительных используются следующие показатели (KPI):

Дополнительные показатели (KPI)	Ед. измерения	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Количество разработанных и размещенных на соответствующих платформах открытых онлайн курсов ВШЭ (MOOCs)	ед.	3	10	15	20	25	30	35	50
Доля студентов, вовлеченных в проекты для внешних аудиторий, в общем контингенте студентов	%	10	12	15	20	25	25	30	30
Охват аудитории образовательными, культурными и социальными проектами университета: численность участников проектов	чел.	3000	7000	10000	14000	18000	20000	22000	25000

1.3. Анализ основных разрывов

Большинство разрывов связаны с молодостью университета, его недостаточной известностью в международном сообществе, с несоответствием инфраструктурной обеспеченности амбициям и потенциалу университета, а также с особенностями внешней институциональной среды.

Вместе с тем университет не имеет тех проблем, с которыми сталкиваются его конкуренты на национальном уровне: низкие заработные платы сотрудников, недостаточный уровень владения английским языком студентами и научно-педагогическими работниками, значительный вес архаичных направлений, по которым трудно обеспечить качество образования.

Ниже перечислены основные разрывы между текущими и заявленными на 2020 г. значениями целевых показателей и KPI целевых моделей и сформулированы их причины.

Научно-исследовательская деятельность

Целевой показатель/KPI	2012	2020
Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением их дублирования за последние три года в расчете на одного научно-педагогического работника (НПР), ед.	0,28	2,0
Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus за последние пять лет, с исключением их дублирования, ед.	0,37	4
Объем НИОКР в расчете на 1 НПР, тыс. руб.	1 050	1700
Количество международных лабораторий, ед.	15	30
Количество центров передовых исследований, ед.	0	8
Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых Web of Science и Scopus, ед.	0	30

Ключевым является разрыв между «импортной» и «экспортной» моделями научной деятельности, на преодоление которого направлена Программа развития НИУ ВШЭ. В первые два десятилетия работы Университета его уникальным конкурентным преимуществом на национальном уровне являлась функция информационно-аналитического «окна в мир»: глубокое знание зарубежных научных достижений и трендов их развития. Собственные научные разработки, основанные на этом знании, остаются направленными прежде всего на внутренний рынок, отвечают потребностям государственных органов, научного и бизнес-сообщества России.

Реализация этой «импортной» модели на начальном этапе развития ВШЭ позволила установить интенсивные связи с «высшим эшелон» зарубежных исследователей, сформировать в Университете пул собственных экспертов, компетентных на мировом уровне. Однако результаты их исследований, обобщающих мировой опыт и применяющих его в контексте российской проблематики, остаются малоинтересными за пределами нашей страны. Это неизбежно отражается на количестве публикаций в мировых реферируемых журналах и на уровне их цитирования мировым академическим сообществом.

Стратегия преодоления этого разрыва может быть выражена формулой: «от импорта научных знаний – к формированию собственных научных

кадров, конкурентоспособных на мировом уровне – к экспорту научных достижений». Эта стратегия представляется оптимальной в условиях преодоления в исторически короткие сроки практически полной изоляции России от глобальной экономики и мировой экономической науки. На преодоление разрыва направлены проекты Стратегической инициативы 1 «Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики» (см. разделы 1.4 и 2.2).

Основные причины разрывов между значениями показателей:

- недостаточный уровень содержательной включенности научно-педагогических работников в глобальную исследовательскую повестку, преимущественная ориентация на российскую, а не на международную аудиторию;
- небольшая доля международно признанных ученых с высокой научной продуктивностью;
- небольшое число научных коллективов, интегрированных в глобальные исследовательские сети и проводящих совместные исследования с зарубежными учеными на регулярной основе;
- недостаточно высокие требования к уровню исследовательских компетенций научно-педагогических работников: существенная доля преподавателей сосредоточена на ведении образовательной деятельности и не принимает активного участия в научных исследованиях; значительная доля исследователей, занимающихся экспертно-аналитической и консалтинговой деятельностью, ориентирована только на российский рынок и не принимает участия в международных проектах;
- отсутствие системы специальных мер, стимулирующих подготовку научных публикаций высокого уровня – для международных журналов с высоким импакт-фактором;

- сохранение коммуникационных барьеров: значительной доли научно-педагогических работников не хватает профессиональных навыков для подготовки научных статей на английском языке в рецензируемые международные научные журналы;
- отсутствие большого количества долгосрочных соглашений (стратегических альянсов) с крупными заказчиками на проведение исследований и разработок;
- слабая представленность университета на международном рынке НИОКР и экспертно-аналитических услуг;
- недостаточная подготовленность многих сотрудников к проведению научно-исследовательской и академической деятельности с учетом требований мировых стандартов;
- неразвитая система фандрайзинга, низкая доля научных исследований, осуществляемых по грантам российских и зарубежных фондов и организаций.

Глобально ориентированные образовательные продукты

Целевой показатель/KPI	2012	2020
Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах, %	7	20
Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов, %	5	20
Доля образовательных программ, прошедших международную экспертизу и/или аккредитацию в текущем году, %	2	20
Количество образовательных программ, реализуемых на английском языке, ед.	7	16
Доля студентов очной формы обучения (бакалавры и магистры), имеющих кредиты по элементам образовательной программы, освоенным вне НИУ ВШЭ, %	0	10
Доля аспирантов, прошедших стажировки в зарубежных университетах, исследовательских центрах в текущем году, %	2	20
Доля образовательных программ, переведенных на управление по новой модели, предусматривающей переход от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ, %	0	100
Численность обучающихся на дополнительных профессиональных программах (приведенный контингент по учебному году, завершившемуся в отчетном году), тыс. чел.	3,2	8,7

Доля дополнительных профессиональных программ (МВА), прошедших международную экспертизу и/или аккредитацию, %	0	60
---	---	----

Ключевым разрывом является несоответствие образовательных продуктов НИУ ВШЭ актуальным требованиям международного образовательного рынка в его «элитном» сегменте и, как следствие, невысокий спрос на образовательные программы среди талантливых зарубежных студентов.

Основной стратегией преодоления разрыва станет модернизация образовательных стандартов и технологий обучения, представленная в Стратегической инициативе 2 «Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов» (см. разделы 1.4 и 2.2).

Основные причины разрывов между значениями показателей:

- не осуществлен переход на новые образовательные стандарты, где проектной и исследовательской деятельности студентов отводится стержневая роль;
- недостаточная гибкость образовательных программ, затрудняющая мобильность и индивидуализацию траекторий студентов;
- отсутствие регулярной международной экспертизы образовательных продуктов университета;
- недостаточное количество образовательных программ и учебных курсов, преподаваемых на английском языке;
- недостаточная доля преподавателей, хорошо владеющих профессиональным английским языком;
- недостаточное количество образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами.

Привлечение иностранных студентов

Целевой показатель/KPI	2012	2020
Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), %	2,5	12
Количество партнеров ВШЭ по работе с абитуриентами в регионах России и за рубежом, ед.	20	50

Целевой показатель/КРІ	2012	2020
Численность иностранных студентов, принятых по результатам олимпиад и конкурсов ВШЭ, проводимых для соотечественников за рубежом и иностранных школьников, чел.	0	120
Численность обучающихся в интернет-школе ВШЭ (количество регистраций), ед.	11000	20000
Количество разработанных и размещенных на соответствующих платформах курсов МООСs, ед.	0	50
Численность иностранных студентов и слушателей, изучающих русский язык как иностранный (в том числе на онлайн-ресурсе НИУ ВШЭ), чел.	0	1200

Ключевыми разрывами являются сравнительно низкие результаты в конкурентной борьбе за привлечение наиболее талантливых и мотивированных студентов из стран СНГ и отсутствие системы продвижения образовательных продуктов в странах дальнего зарубежья (как и в других вузах России, в НИУ ВШЭ основным инструментом для привлечения абитуриентов из стран дальнего зарубежья является централизованный набор, организуемый Министерством образования и науки РФ на основе межправительственных соглашений).

Преодоление разрывов обеспечивается за счет выстраивания маркетинговых стратегий по привлечению сильных абитуриентов различных категорий (абитуриенты бакалавриата, магистратуры, аспирантуры) из разных стран (приоритетными являются страны СНГ и Европы) и регионов России. Набор мероприятий по реализации данной стратегии представлен в Стратегической инициативе 3 «Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру» (см. разделы 1.4 и 2.2).

Основные причины разрывов между значениями показателей:

– недостаточная известность и авторитетность бренда НИУ ВШЭ в странах СНГ (абитуриенты из стран СНГ, привлекаемые НИУ ВШЭ, демонстрируют менее высокий уровень подготовки, чем российские абитуриенты, и не проходят конкурсный отбор; более сильные абитуриенты из стран СНГ выбирают для обучения другие вузы);

- недостаточно развитая система инструментов (в т.ч. числе олимпиады, научные конкурсы, профориентационные мероприятия, взаимодействие с зарубежными образовательными центрами, рекламные кампании, интернет-ресурсы и дистанционные подготовительные программы) для работы с «элитным» сегментом рынка абитуриентов СНГ (абитуриентов бакалавриата и магистратуры);
- отсутствие специальных инструментов для привлечения аспирантов из стран СНГ и стран дальнего зарубежья;
- слабая ориентированность линейки образовательных продуктов НИУ ВШЭ на иностранных абитуриентов и студентов (в т.ч. сравнительно небольшое количество англоязычных программ и учебных курсов);
- отсутствие собственной ниши массовых открытых онлайн-курсов (MOOCs);
- не выстроена система продвижения бренда и образовательных продуктов НИУ ВШЭ в странах дальнего зарубежья;
- ресурсные ограничения для предоставления университетских грантов на обучение;
- недостаточно высокая привлекательность инфраструктуры НИУ ВШЭ для иностранных студентов.

Привлечение иностранных преподавателей и исследователей

Целевой показатель/KPI	2012	2020
Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников (НПР), включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов, %	4,4	12
Численность НПР, нанятых по процедуре международного рекрутинга с возможностью последующего перехода на бессрочный трудовой договор в год, чел.	18	150
Численность нанятых постдоков в год, чел.	3	160
Доля научно-педагогических работников (НПР), работающих на условиях международных контрактов, %	2	26
Средняя заработная плата НПР к средней по экономике региона, не ниже, %	142	220

Ключевыми разрывами являются низкий уровень интернационализации академической среды и, как следствие, интернациональной академической культуры, неразвитость институциональных связей у значительной части подразделений НИУ ВШЭ с зарубежными университетами, научными центрами, международными профессиональными сетями.

Основной стратегией по преодолению этих разрывов станет кадровая реформа, нацеленная на создание условий для формирования интернациональной академической среды (в т.ч. за счет модернизации менеджмента), переход к масштабному рекрутингу специалистов с международного рынка труда, общее повышение квалификационных требований к научно-педагогическим работникам и ужесточение правил конкурсного отбора, формирование системы инструментов, обеспечивающих постоянное профессиональное развитие сотрудников университета. Набор мероприятий по реализации данной стратегии представлен в Стратегической инициативе 4 «Кадры исследовательского университета» (см. разделы 1.4 и 2.2).

Основные причины разрывов между значениями показателей:

- лишь незначительная часть научно-педагогических работников принимается на работу в НИУ ВШЭ через процедуру рекрутинга с международного рынка труда;
- недостаточно развитая и эффективная система поиска кандидатов в зарубежных странах (в т.ч. бывших соотечественников) на вакансии университета;
- недостаточный уровень узнаваемости НИУ ВШЭ за рубежом;
- недостаточно привлекательная в университете (и в России в целом) интеллектуальная академическая среда для ведущих специалистов в области социально-экономических наук;
- недостаточный уровень содержательной включенности в глобальную исследовательскую повестку (на некоторых направлениях также

сохраняется отставание в используемой методологии и научном инструментарии);

- не во всех подразделениях НИУ ВШЭ сформирована интернациональная академическая культура и созданы условия для полноценного участия в преподавательской и научной работе зарубежных специалистов;

- не развита система постдоков;

- не завершено формирование системы сервисов, обеспечивающих комфортные условия для работы и проживания иностранных специалистов;

- отсутствует развитая современная инфраструктура, отвечающая международным стандартам (отсутствие единого кампуса, индивидуальных рабочих кабинетов, комфортабельного жилого фонда, спортивной базы и т.п.);

- финансовые ограничения, не позволяющие предоставить конкурентоспособные условия оплаты труда для ведущих иностранных специалистов.

Модернизация системы управления

Целевой показатель/KPI	2012	2020
Количество научно-образовательных подразделений со штатной численностью научно-педагогических работников более 200 человек, реализующих собственные программы развития, ед.	0	10 (все)

Ключевыми разрывами являются низкая степень готовности большинства академических подразделений НИУ ВШЭ к самостоятельному управлению и инициативному развитию, а также наличие бюрократических барьеров, присущих централизованным моделям управления.

Стратегией по преодолению этих разрывов станет система мер, направленных на децентрализацию системы управления, формирование культуры академического самоуправления и переход к общей модели управления по результатам, представленная в Стратегической инициативе 5 «Модернизация управления» (см. разделы 1.4 и 2.2).

Основные причины разрывов между значениями показателей:

- отсутствие достаточной автономии и лидерства на уровне основных подразделений (факультетов, департаментов, институтов);
- слабость системы проектного управления на уровне факультетов;
- наличие организационных барьеров между основными образовательными программами, фундаментальными и прикладными исследованиями и программами ДПО.

1.4. Стратегические инициативы

1. Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики за счет:

- форсайта перспективных областей исследований и разработок;
- реализации модели «преподаватель-исследователь», предполагающей активную включенность всех преподавателей в научную деятельность и научных сотрудников в образовательный процесс;
- обеспечения эффективной работы 16 существующих международных лабораторий НИУ ВШЭ, возглавляемых ведущими учеными, и организации не менее 14 новых лабораторий;
- концентрации усилий на прорывных направлениях и организации на базе наиболее авторитетных научных центров НИУ ВШЭ международных центров передовых исследований, привлекающих на основе годичных и полугодовых стипендий ведущих мировых исследователей в своих областях;
- включения в международные сети и консорциумы, в т.ч. формирования институциональных партнерств с зарубежными университетами;
- стимулирования партнерств зарубежных ученых и специалистов НИУ ВШЭ в реализации совместных проектов, завершающихся публикациями в международных журналах;

- введения системы стимулов, ориентированных на повышение качества научных статей и их публикацию в международных научных журналах с высоким импакт-фактором;
- выявления и селективной поддержки наиболее эффективных научных коллективов;
- обеспечения лингвистической поддержки публикаций на иностранном языке;
- создания системы международного фандрайзинга и маркетинга в сфере научных исследований и разработок;
- оценки научных проектов и результатов научной деятельности международными экспертами;
- профессионализации менеджмента научных исследований;
- развития инфраструктуры коллективного пользования уникальными базами данных передовых исследований по всему спектру социально-экономической и гуманитарной проблематики;
- формирования центров исследований и депозитариев данных по проблематике переходных обществ по направлениям экономика, менеджмент, политология, социология, право, история; проведения сопоставительных исследований в странах переходного состояния;
- активного включения в экспертную деятельность по проблемам, формулируемым международными организациями (например, OECD, World Bank, IMF, European Commission, Basel Committee);
- расширения спектра научных исследований по актуальной тематике модернизации, в том числе за счет участия в экспертизе по вопросам глобальной повестки дня в сотрудничестве с ведущими мировыми аналитическими центрами и международными организациями;
- повышения эффективности деятельности за счет внедрения инструментария, принятого в международном экспертном сообществе (в том

числе с учетом практики международных консалтинговых компаний, например McKinsey & Co, BCG, Bain);

- формирования международных экспертных команд, ориентированных на участие в консультировании в развивающихся странах и обобщение опыта реформ на основе межстрановых сопоставлений;

- формирования при активной роли НИУ ВШЭ глобальной сети экспертных организаций, работающих с переходными экономиками, в том числе странами BRICS;

- развития системы коммерциализации результатов исследований и реализации программы поддержки инновационного предпринимательства;

- работы ученых НИУ ВШЭ в качестве редакторов и рецензентов международных научных журналов, организации партнерств НИУ ВШЭ с крупнейшими международными академическими издательствами;

- перевода научных журналов НИУ ВШЭ на двуязычный формат, индексирования научных журналов в международных наукометрических базах данных (Web of Science и Scopus);

- утверждения как обязательной практики издания и обсуждения препринтов статей и монографий в электронном англоязычном формате в сети SSRN и аналогичных глобальных профессиональных сетях;

- проведения международных коммуникационных мероприятий на базе НИУ ВШЭ; обеспечения присутствия в зарубежных СМИ, особенно по тематикам, связанным с научными направлениями ВШЭ;

- продвижения ВШЭ в профессиональных и социальных сетях;

- ориентации сайта ВШЭ на международную аудиторию.

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

- пересмотра образовательных программ на основе международно сопоставимых требований к выпускникам и ожиданий глобально ориентированных работодателей;

– внедрения новой образовательной модели, обеспечивающей реализацию индивидуальных траекторий студентов с высокой долей проектной и исследовательской работы (до 20%), включая введение новой структуры образовательных программ с выделением блоков Major и Minor; разработку и внедрение механизмов учета в образовательном процессе учебных курсов, изученных вне ВШЭ; внедрение различных форм проектной и исследовательской, а также самостоятельной работы студентов при снижении их аудиторной нагрузки; создание тьюторских центров для поддержки студентов в реализации индивидуальных образовательных траекторий; модернизацию информационных систем НИУ ВШЭ с учетом требований новой модели образовательной программы;

– активного использования английского языка в качестве языка обучения и коммуникации за счет расширения линейки учебных курсов и образовательных программ, преподаваемых на английском языке;

– расширения спектра образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами;

– обеспечения международной мобильности студентов;

– внедрения регулярного мониторинга востребованных прикладных и аналитических компетенций через развитие партнерств факультетов с профильными компаниями и научными центрами; обеспечения возможности студентам и выпускникам НИУ ВШЭ проходить внешнюю экспертизу аналитических и прикладных компетенций;

– реализации образовательного процесса на площадках корпораций для формирования у студентов новых компетенций в режиме реальных бизнес-процессов, вовлечения практических работников в регулярный учебный процесс, в том числе через систему базовых кафедр с участием крупных корпораций и государственных организаций;

- развития магистратуры, ориентированной на профессиональную деятельность, и магистратуры, ориентированной на исследовательскую деятельность;

- перехода к аспирантуре нового типа (structured PhD model), включая конструирование модели «Аспирантской школы» и создание Аспирантских школ по всем направлениям подготовки в аспирантуре НИУ ВШЭ; 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 к экспертизе результатов работы аспирантов через систему «академических мастерских»; поддержку и организацию исходящей и входящей мобильности аспирантов; развитие партнерств с зарубежными вузами в рамках программ PhD;

- проведения международной экспертизы и аккредитации образовательных программ;

- профессионализации управления образовательными программами, в том числе внедрения модели управления образовательными программами; реализации программ аттестации, развития и профессиональной поддержки менеджеров образовательных программ; создания системы академического управления образовательными программами;

- создания гибкой кредитно-модульной системы программ дополнительного профессионального образования, нацеленных на развитие прикладных компетенций слушателей в различных сферах деятельности.

3. *Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру за счет:*

- взаимодействия с зарубежными агентствами в области образовательного рекрутинга, участия в образовательных ярмарках;

- создания сети партнеров НИУ ВШЭ в регионах России и за рубежом по организации профориентационных мероприятий, олимпиад, рекламных акций и т.п.;
- активного участия в формировании сети онлайн-образования на русском и английском языках (разработка курсов MOOCs и их размещение на соответствующих платформах);
- развития Интернет-школы и новых дистанционных форматов профессиональной ориентации и подготовки потенциальных абитуриентов;
- развития подготовительного отделения в магистратуре и создания подготовительных курсов для иностранных студентов (для изучения русского языка по программам базового и углубленного уровней, а также ряда базовых дисциплин);
- создания механизмов привлечения талантов в магистратуру и аспирантуру, включающих стипендиальный фонд для иностранных студентов, летние/зимние программы, олимпиады;
- создания системы интеграции высшего и среднего образования за счет обучения талантливых школьников в Лицее НИУ ВШЭ и работы с базовыми школами НИУ ВШЭ.

4. *Кадры исследовательского университета*, кадровое обновление обеспечивается за счет:

- масштабной системы международного рекрутинга молодых ученых – обладателей степени PhD ведущих университетов, ведущих ученых – потенциальных лидеров научных центров, ученых, имеющих высокий показатель цитируемости;
- привлечения молодых зарубежных исследователей на позиции постдоков;
- создания условий для адаптации в университете зарубежных преподавателей и исследователей и их успешной интеграции в академическую жизнь университета;

- внедрения системы повышающихся требований для замещения вакансий научно-педагогических работников с учетом задач достижения международной конкурентоспособности;
- внедрения модели единого контракта для научно-педагогических работников, состоящего из трех компонентов (преподавательская, исследовательская, административная/общественная деятельность), предусматривающего дифференцированную оценку достигнутых результатов;
- обеспечения конкурентоспособной оплаты труда научно-педагогических работников;
- реализации программ стимулирования научно-педагогических работников для повышения их научной продуктивности;
- разработки и реализации модели привлечения к работе в Университете преподавателей-практиков (Adjunct Professor), а также введения должностной категории экспертов-практиков, занимающихся экспертно-консультационной деятельностью;
- значительного увеличения числа вовлеченных в преподавательскую и научную деятельность учебных ассистентов и стажеров-исследователей;
- развития системы привлечения и закрепления молодых научно-педагогических работников через программу кадрового резерва;
- поддержки программ мобильности научно-педагогических работников и включения в международные (зарубежные) исследовательские и образовательные проекты;
- внедрения системы долгосрочных творческих отпусков для прохождения длительных стажировок с научными целями и проведения научных исследований;

- реализации системы мер, направленных на формирование эффективного управленческого персонала, свободно владеющего иностранными языками и информационными системами;
- найма специалистов на руководящие позиции в рамках международного рекрутинга;
- реализации целевых программ повышения квалификации для научно-педагогических и административных работников;
- обеспечения регулярной аттестации научно-педагогических работников и оценки качества работы административного персонала.

5. *Модернизация системы управления за счет:*

- аудита и санации направлений, не имеющих международного признания;
- формирования бюджета развития университета как инструмента финансового обеспечения и контроля реализации проектов развития;
- внедрения бюджетирования образовательных программ;
- формирования крупных академических подразделений, обеспечивающих комплексное сбалансированное развитие тематических направлений, и передачи им функций по оперативному управлению основными видами деятельности (кадры, исследования, образовательные программы);
- формирования системы современного академического самоуправления: создание управляющих комитетов по направлениям работы на уровне университета и крупных подразделений, состоящих из избранных на срок до трех лет преподавателей и научных сотрудников и постоянных исполнительных директоров (менеджеров) по таким направлениям;
- перехода на модель управления, сочетающую управление по результатам на стратегическом уровне с академической автономией крупных подразделений;

- включения в состав руководства высшего уровня, как административного, так и академического, специалистов – носителей опыта и практик управления, применяемых в ведущих мировых университетах;
- обеспечения дополнительной мотивации руководителей высшего звена университета и руководителей основных направлений путем установления взаимосвязи между уровнем их вознаграждения и степенью достижения целевых показателей развития Университета;
- развития системы студенческого самоуправления, в т.ч. за счет включения представителей студентов в коллегиальные органы управления Университетом;
- внедрения системы регулярной оптимизации административных бизнес-процессов;
- перевода административных сервисов в электронный формат;
- перехода к портальной модели интеграции IT-ресурсов;
- развития кампуса и обеспечения комфортных условий для работы и обучения.

6. *Реализация Социальной миссии университета* посредством:

- распространения высоких стандартов образования и академической работы в российских университетах и школах;
- развития ресурсов открытого образования ВШЭ (в т.ч. продвижение открытых онлайн-курсов на платформах MOOC);
- формирования площадок общественного обсуждения социально-экономической, научной и культурной политики;
- развития площадок экспертного диалога в некоммерческом секторе и распространения аналитических докладов и методических рекомендаций по проблемам взаимодействия государства и гражданского общества;
- формирования открытых баз статистических данных и аналитической информации по социально-экономической проблематике;

– реализации образовательных, культурно-просветительских и социальных проектов для населения г. Москвы; развития на базе университета публичной экспертной площадки в интересах города;

– вовлечения студентов и преподавателей в культурные и благотворительные проекты.

Управление изменениями

Эффективная трансформация вуза будет обеспечена механизмами принятия управленческих решений, соответствующими векторам международной конкурентоспособности. Это предполагает следующие элементы управления изменениями:

1) управление изменениями на основе обратной связи, показывающей реальное повышение уровня международной конкурентоспособности университета, с коррекцией организационных, кадровых и инвестиционных решений;

2) включение в состав руководства высшего уровня, как административного, так и академического, специалистов – носителей опыта и практик управления, применяемых в ведущих мировых университетах;

3) обеспечение дополнительной мотивации руководителей высшего звена университета и руководителей основных направлений путем установления взаимосвязи между уровнем их вознаграждения и степенью достижения целевых показателей развития университета;

4) реализацию стратегических инициатив на основе проектного подхода, предусматривающего оценку возможных рисков на этапе планирования проектов, мониторинг достижения запланированных результатов в ходе реализации проектов и своевременную корректировку (при необходимости) проектов.

Дорожная карта на 2013–2020 годы определяет мероприятия по реализации Программы повышения конкурентоспособности университета (см. подраздел 2.2). Следует отметить фактор значительной неопределенности базовых параметров планирования, использованных при

подготовке Дорожной карты. Ее успешная реализация зависит от того, каким образом будут преодолены соответствующие риски, определяемые, в том числе следующим:

- ход реализации реформы бюджетного сектора и системы высшего образования, включая переход в 2015–2018 гг на систему нормативно-подушевого финансирования государственных образовательных услуг;

- отработка в 2014–2016 гг механизмов формирования государственного задания на образовательные услуги и научные исследования;

- последовательность государственной политики по развитию ведущих университетов;

- решения учредителя по развитию имущественной инфраструктуры университета;

- общая стабильность макроэкономических условий;

- модификации международных систем рейтингования университетов;

- динамика и направления развития международного рынка знаний и компетенций, а также поведение его участников.

Учитывая, что возможность влияния университета на действие вышеуказанных факторов ограничена, схема управления реализацией Дорожной карты предусматривает соответствующий механизм ее корректировки:

- в текущем году мероприятия планируются на следующий год;

- ежегодно проводится оценка внешних условий, достижений университета в рамках запланированных мероприятий, целевых показателей, КРІ целевой модели университета;

- по итогам оценки проводится анализ достижений и неудач прошедшего периода, руководством университета принимается решение о

необходимости продолжения мероприятий, об отказе от отдельных мероприятий либо их корректировке, а также принимается решение о выделении ресурсов на их реализацию или сокращении финансирования;

- на основе принятых решений формируется план реализации мероприятий Дорожной карты на очередной год с учетом ресурсного обеспечения;

- состав и содержание проектов и мероприятий может корректироваться ежегодно;

- корректировки и уточнения в Дорожную карту направляются в Минобрнауки России в соответствии с условиями договора о предоставлении субсидии на реализацию программы повышения конкурентоспособности.

Общий бюджет развития ВШЭ до 2020 года составит более 48 млрд. рублей из всех источников, в т.ч. доля средств государственной поддержки на повышение международной конкурентоспособности (в рамках постановления правительства от 16.03.2013 № 211) составит от 10 до 25% в зависимости от объема ассигнований в последующие годы. При этом несмотря на значительную долю внебюджетных доходов ВШЭ (около 40% в текущем году), устойчивость доходной базы в целом зависит от последовательности Правительства РФ в реализации политики по развитию ведущих вузов и решений, принимаемых в ходе реформы высшего образования в России. Корректировки в ресурсном обеспечении мероприятий Дорожной карты будут также осуществляться ежегодно в рамках формирования Плана финансово-хозяйственной деятельности университета на очередной финансовый год.

Залогом успешной реализации программы является значительный опыт руководства ВШЭ по внедрению организационных инноваций и привлечению необходимых ресурсов, готовность коллектива к изменениям, а также поддержка руководства страны, в том числе зафиксированная в нормативных документах.

2. Дорожная карта

2.1. Обязательные мероприятия 2013 года

Мероприятия	Срок выполнения	Результат
Мероприятие 1. Изменение типа учреждения на государственное автономное учреждение, в т.ч. формирование персонального состава Наблюдательного совета	23.12.2010	НИУ ВШЭ является федеральным государственным автономным образовательным учреждением, сформирован и работает Наблюдательный совет НИУ ВШЭ.
Мероприятие 2. Внесение в Устав и/или во внутренние регламентные документы положений о согласовании с Министерством образования и науки РФ кандидатур членов Наблюдательного Совета и руководителя учреждения	15.12.2013	Соответствующие положения будут учтены в проекте изменений в Устав НИУ ВШЭ (п. 40 и 57) и представлены Учредителю (Правительству РФ) в установленном порядке.
Мероприятие 3. Процедура назначения руководителя учреждения (ректора) Учредителем	25.11.2013	Соответствующие положения будут учтены в документах, направляемых в Министерство образования и науки РФ в рамках исполнения поручения Правительства РФ от 30.09.2013 № СП-П17-6955.
Мероприятие 4. Внесение изменений в Устав и/или во внутренние регламентные документы учреждения и действующие трудовые контракты руководителя учреждения (ректора) и его заместителей (проректоров), предусматривающих достижение показателей утвержденных программ развития, а также процедуру оценки учредителем с участием Министерства образования и науки РФ результативности деятельности руководителя учреждения и его заместителей	28.12.2013	Внесение изменений в трудовой договор ректора НИУ ВШЭ не требуется в силу того, что соответствующие положения в нем предусмотрены. Ежегодно реализуется процедура оценки результативности деятельности руководителя (ректора) НИУ ВШЭ Правительством РФ на основе отчета «Показатели эффективности деятельности образовательных учреждений». Связь вознаграждения проректоров с достижением показателей утвержденных программ развития НИУ ВШЭ будет установлена в положении о соответствующих типах надбавок проректорам, утверждаемом Ученым советом НИУ ВШЭ.
Мероприятие 5. Действия по организации проекта:		
Задача 1. Формирование команды консультантов	05.09.2013	Официальным консультантом НИУ ВШЭ по вопросам развития является Международный банк реконструкции и развития (экспертную группу возглавляет координатор проектов по высшему образованию г-н Франсиско Мармолехо).

Мероприятия	Срок выполнения	Результат
Задача 2. Создание рабочих групп	12.08.2013	Выполнено: приказ НИУ ВШЭ от 12.08.2013 «Об организации работ по реализации Программы повышения конкурентоспособности Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»».
Задача 3. Разработка плана реализации проекта	12.08.2013	Выполнено: приказ НИУ ВШЭ от 12.08.2013 «Об организации работ по реализации Программы повышения конкурентоспособности Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»».
Мероприятие 6. Формирование системы коллегиальных органов для экспертизы научной и образовательной деятельности вуза с участием российских и международных экспертов (Международный научный совет)	Выполнено до 2013 г.	Функции Международного научного совета в НИУ ВШЭ выполняет Международный консультативный комитет под председательством лауреата Нобелевской премии по экономике Эрика Маскина. Другими коллегиальными органами (в состав которых входят зарубежные и российские эксперты), осуществляющими внешнюю экспертизу научной и образовательной деятельности НИУ ВШЭ являются: экспертные группы по областям наук, осуществляющие экспертизу научной деятельности НИУ ВШЭ в рамках «Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ» и программы «Научный фонд НИУ ВШЭ»; Экспертный совет по научным исследованиям НИУ ВШЭ, осуществляющий экспертизу деятельности научных подразделений в рамках программы «Фонд развития прикладных исследований НИУ ВШЭ»; Экспертный совет программы «Фонд образовательных инноваций НИУ ВШЭ».
Мероприятие 7. Разработка и установление критериев результативности академической деятельности, системы индикаторов качества научной активности	Выполнено до 2013 г.	В НИУ ВШЭ внедрена система установления требований к академической деятельности сотрудников, включающая квалификационные требования к должностям ППС и научных сотрудников, критерии установления академических надбавок по результатам работы и критерии выделения ресурсов на финансирование научных исследований и образовательных программ. С 2013 г. запущена система оценки публикационной активности научно-педагогических работников НИУ ВШЭ.

2.2. Дорожная карта на 2013 – 2020 гг.

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
СИ 1	Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики	млн. руб.	1628,39	944,70	1224,80	2537,50	2700,50	2609,70	2847,00	3077,50	3360,00
Проект 1.1.	Высокопродуктивные научные коллективы	млн. руб.	380,90	235,00	325,00	665,00	775,00	860,00	940,00	1010,00	1090,00
Мероприятие 1.1.1.	Центры передовых исследований	Количество центров передовых исследований, ед.			2						
Мероприятие 1.1.2.	Центры перспективных исследований по актуальным научным направлениям	Количество центров перспективных исследований по актуальным научным направлениям, ед.			2						
Мероприятие 1.1.3.	Международные исследовательские лаборатории	Количество международных лабораторий, ед.	16		18						
Проект 1.2.	Фундаментальные и прикладные исследования, целевые рынки проектной деятельности	млн. руб.	1102,80	642,00	799,00	1371,00	1408,00	1526,00	1673,00	1875,00	2077,00
Мероприятие 1.2.1.	Системы эмпирических обследований и базы данных	Количество реализуемых проектов, ед.	10	11	12						
Мероприятие 1.2.2.	Развитие фундаментальных научных исследований	Объем финансирования фундаментальных исследований в рамках государственного задания, млн. руб.**	689,9	363,5	363,5						
Мероприятие 1.2.3.	Развитие прикладных научных исследований и разработок в интересах Администрации Президента, Правительства РФ	Объем финансирования прикладных исследований и разработок в интересах Администрации Президента и Правительства РФ в рамках государственного задания, млн. руб.**	13,8	250	250						
Мероприятие 1.2.4.	Развитие рыночноориентированных прикладных научных исследований и разработок	Объем прикладных научно-исследовательских работ, выполняемых на договорной и конкурсной основе, млн. руб.	1470	500	1000						
Мероприятие	Система коммерциализации	Количество инициированных проектов	10	5	15						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
1.2.5.	результатов исследований	по новым направлениям прикладных научных исследований и разработок, ед.									
Мероприятие 1.2.6.	Развитие механизмов поддержки инновационного предпринимательства	Количество инновационных проектов - участников предпринимательских конкурсов ВШЭ, ед.	120	80	60						
Проект 1.3.	Инструменты международного продвижения	млн. руб.	71,89	47,70	45,80	111,50	127,50	133,70	139,00	139,50	140,00
Мероприятие 1.3.1.	Международное продвижение журналов ВШЭ	Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых в Web of Science и Scopus, ед. (на конец периода)	1		2						
Мероприятие 1.3.2.	Система международной экспертизы исследовательских проектов и научных коллективов	Количество научно-исследовательских проектов и программ по фундаментальным исследованиям ВШЭ, прошедших экспертизу международного уровня, ед.		189	84						
Мероприятие 1.3.3.	Создание инфраструктуры международного представления проектов и результатов	Объем исследований в год от иностранных заказчиков, млн. руб.	57,00	17,00	42,00						
Мероприятие 1.3.4.	Научные электронные препринты на английском языке	Доля научно-педагогических работников, имеющих препринты на английском языке в год, % (на конец периода)	3,00	4,00	5,00						
Мероприятие 1.3.5.	Лингвистическая поддержка публикаций на иностранном языке/ Система поддержки публикаций на иностранном языке	Доля научно-педагогических работников, получающих лингвистическую поддержку для публикаций на английском языке, % (на конец периода)	10,00	12,00	15,00						
Мероприятие 1.3.6.	Профессионализация менеджмента научных исследований	Разработана система мероприятий по эффективному управлению научными исследованиями, %			10 (апробация технологий)						
Мероприятие 1.3.7.	Поддержка международных научных партнерств	Число поддержанных мероприятий, содействующих реализации научных проектов с участием зарубежных партнеров, ед.	30	15	25						
Проект 1.4.	Инфраструктурное обеспечение научных исследований	млн. руб.	72,80	20,00	55,00	390,00	390,00	90,00	95,00	53,00	53,00
Мероприятие	Оснащение научных	Количество подразделений, оснащенных	3		2						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
1.4.1.	подразделений высокопроизводительным оборудованием	высокопроизводительным оборудованием в отчетном периоде, ед.									
Мероприятие 1.4.2.	Информационное обеспечение и закупка баз данных	Число закупленных баз данных и информационных ресурсов, ед.	81	19	62						
СИ 2	Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов	млн. руб.	185,22	122,00	155,50	344,00	436,00	497,00	514,00	534,00	546,00
Проект 2.1.	Новая модель образовательной программы	млн. руб.	135,30	78,00	98,00	220,00	270,00	300,00	300,00	300,00	310,00
Мероприятие 2.1.1.	Разработка гибкой структуры образовательных программ для индивидуализации образовательных траекторий студентов (учитывающих программы студенческой мобильности, самостоятельную работу студентов, MOOCs, на уровне бакалавриата включающей внедрение блоков major-minor)	Доля студентов очной формы обучения (бакалавры и магистры), имеющих кредиты по элементам образовательной программы, освоенным вне ВШЭ, % (на конец периода)			2,00						
Мероприятие 2.1.2.	Формирование системы организации проектной и исследовательской работы студентов в рамках образовательных программ	Доля академических кредитов, полученных студентами по результатам участия в проектной и научно-исследовательской деятельности в общем объеме кредитов в основных образовательных программах, %	8,00	9,00	9,00						
Мероприятие 2.1.3.	Двуязычная образовательная среда	Доля учебных дисциплин объемом более двух академических кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов, % (на конец периода)	5,00	8,00	8,00						
Мероприятие 2.1.4.	Модернизация информационных систем с учетом задач новой образовательной модели (LMS и др.)	Разработана электронная система конструирования образовательного процесса (расписание, заказ аудиторий, учет контактных часов и др.), % готовности			50,00						
Проект 2.2.	Развитие аспирантуры	млн. руб.	32,40	23,50	24,50	60,00	101,00	142,00	163,00	193,00	213,00

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
Мероприятие 2.2.1.	Переход к модели аспирантской школы	Количество Аспирантских школ, ед. (на конец периода)			12						
Мероприятие 2.2.2.	Развитие программы "Академическая аспирантура" (Structured PhD program)	Количество направлений подготовки в Академической аспирантуре, ед. (на конец периода, * показатели могут измениться в связи с введением новой номенклатуры направлений и специальностей подготовки)	8	8	8						
Мероприятие 2.2.3.	Интернационализация аспирантуры ВШЭ	Доля аспирантов, прошедших стажировки в зарубежных университетах, исследовательских центрах в текущем году, %	2,00	1,00	1,00						
Проект 2.3. Профессионализация управления образовательными программами		млн. руб.	0,50	1,00	1,50	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Мероприятие 2.3.1.	Переход к новой модели управления образовательными программами уровня бакалавриата, магистратуры (от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ)	Доля образовательных программ, перешедших на управление по новой модели, % (на конец периода)	15,00	15,00	20,00						
Мероприятие 2.3.2.	Создание системы академического управления образовательными программами (уровня бакалавриата, магистратуры)	Доля образовательных программ, реализующих академическое управление, % (на конец периода)		10,00	20,00						
Проект 2.4 Внешняя экспертиза образовательных программ и их элементов		млн. руб.	14,63	8,00	13,00	23,00	24,00	25,00	26,00	26,00	8,00
Мероприятие 2.4.1.	Международная экспертиза и/или аккредитация образовательных программ, реализовавших не менее одного выпуска	Доля образовательных программ, прошедших международную экспертизу и/или аккредитацию в текущем году, % (на конец периода)	10,00	5,00	5,00						
Мероприятие 2.4.2.	Общественно-профессиональная аккредитация	Доля образовательных программ ВШЭ, аккредитованных/ сертифицированных общественно-профессиональными российскими и зарубежными организациями, %	1,00	2,00	2,00						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
Проект 2.5.	Развитие системы дополнительного профессионального образования	млн. руб.	2,40	11,50	18,50	37,00	37,00	28,00	23,00	13,00	13,00
Мероприятие 2.5.1.	Укрупнение и развитие конкурентоспособных Школ непрерывного образования	Численность обучающихся на дополнительных профессиональных программах (приведенный контингент по учебному году, завершившемуся в отчетном году), тыс. чел.	5,10	5,40							
Мероприятие 2.5.2.	Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных продуктов дополнительного профессионального образования	Рост количества дополнительных профессиональных программ, %	10,00	10,00							
Мероприятие 2.5.3.	Внешняя экспертиза программ дополнительного профессионального образования	Доля дополнительных профессиональных программ (уровня МВА), прошедших международную аккредитацию, % (* планируется в 2015 году)	0,00	0,00	0,00						
СИ 3	Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру	млн. руб.	89,00	76,50	62,00	169,50	222,50	261,50	281,50	311,50	331,50
Проект 3.1.	Международное и региональное позиционирование	млн. руб.	18,88	17,00	22,00	65,00	105,00	144,00	164,00	194,00	214,00
Мероприятие 3.1.1.	Участие в международных образовательных ярмарках и выставках, международный образовательный маркетинг, партнерства с международными организациями	Численность иностранных абитуриентов, прошедших через подготовку или принявших участие в мероприятиях, организованных партнерами ВШЭ в странах ближнего и дальнего зарубежья, чел.	300	500	1000						
Мероприятие 3.1.2.	Программа изучения русского как иностранного для иностранных студентов и слушателей	Численность иностранных студентов и слушателей, изучающих русский язык как иностранный (в том числе на онлайн-ресурсе ВШЭ), чел.	30	30	200						
Мероприятие 3.1.3.	Партнерства ВШЭ с региональными центрами, образовательными учреждениями, вузами России, стран СНГ и Балтии	Количество партнеров ВШЭ по работе с абитуриентами в регионах России и за рубежом, ед. (на конец периода)	30	31	35						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
Мероприятие 3.1.4.	Развитие Интернет-школы	Численность обучающихся в интернет-школе (количество регистраций), ед.	12000	7500	7500						
Мероприятие 3.1.5.	Грантовая и стипендиальная поддержка талантливых зарубежных студентов бакалавриата и магистратуры	Доля иностранных студентов, получивших грантовую поддержку, от общего количества иностранных студентов, %			10,00						
Проект 3.2.	Привлечение талантливых школьников (потенциальных абитуриентов бакалавриата)	млн. руб.	52,87	41,00	36,00	82,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00
Мероприятие 3.2.1.	Лицей ВШЭ	Численность обучающихся в лицее ВШЭ, чел.	58	58	200						
Мероприятие 3.2.2.	Олимпиады и конкурсы для школьников	Численность участников олимпиад и конкурсов, организованных ВШЭ, чел.	30000	33000							
Мероприятие 3.2.3.	Олимпиады и конкурсы, проводимые ВШЭ для соотечественников за рубежом и иностранных школьников	Численность иностранных участников олимпиад и конкурсов, проводимых ВШЭ, чел.	100	500	200						
Мероприятие 3.2.4.	Профориентационные школы и центры профессиональной ориентации для талантливых школьников России, стран СНГ и Балтии	Численность участников профориентационных школ и пользователей услуг Центра профориентации, чел.	300	550	400						
Мероприятие 3.2.5.	Базовые школы ВШЭ	Количество базовых школ ВШЭ, ед. (на конец периода)	64	65	70						
Проект 3.3.	Привлечение талантливых студентов и выпускников (потенциальных абитуриентов магистратуры)	млн. руб.	17,25	18,50	4,00	22,50	25,50	25,50	25,50	25,50	25,50
Мероприятие 3.3.1.	Зимние и летние школы для студентов и выпускников (поступающих в магистратуру), в том числе в странах СНГ и Балтии	Численность участников зимних и летних школ для студентов, чел.	1700	550	1200						
Мероприятие 3.3.2.	Конкурс научно-исследовательских работ студентов и научные студенческие конференции для студентов и выпускников из стран ближнего зарубежья	Численность участников конкурсов научно-исследовательских работ студентов и научных студенческих конференций из стран СНГ, чел.	45	100	100						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
Мероприятие 3.3.3.	Олимпиада для студентов и выпускников вузов России и стран СНГ	Численность участников олимпиады для студентов и выпускников вузов России и стран СНГ, чел.	3200	3500							
Мероприятие 3.3.4.	Подготовительное отделение и курсы для абитуриентов магистратуры	Численность слушателей подготовительного отделения и курсов для абитуриентов магистратуры, чел.	400	400	420						
СИ 4	Кадры исследовательского университета	млн. руб.	1027,33	652,60	682,60	1806,00	2193,00	2535,00	2721,00	3015,00	3285,00
Проект 4.1.	Обновление и академическое развитие научно-педагогического состава в соответствии с задачами исследовательского университета	млн. руб.	864,12	543,00	571,00	1403,00	1703,00	2033,00	2228,00	2532,00	2802,00
Мероприятие 4.1.1.	Система рекрутинга и ротации научно-педагогических работников	Численность научно-педагогических работников, нанятых по процедуре международного рекрутинга с возможностью последующего перехода на бессрочный трудовой договор, чел.	12		35						
Мероприятие 4.1.2.	Реализация программ стимулирования научно-педагогических работников для повышения их научной продуктивности	Численность научно-педагогических работников, получающих академические надбавки или имеющие повышенные ставки базовой заработной платы за персональные научные результаты, чел.	667		1000						
Мероприятие 4.1.3.	Реализация программы Кадрового резерва	Численность научно-педагогических работников, входящих в состав кадрового резерва, чел.	252	250	230						
Мероприятие 4.1.4.	Реализация программ повышения квалификации и профессионального развития научно-педагогических работников	Численность научно-педагогических работников, прошедших повышение квалификации, чел.	500	100	550						
Проект 4.2.	Профессионализация административного персонала научно-образовательных подразделений ВШЭ (факультеты, департаменты, кафедры, институты) и учебных офисов образовательных	млн. руб.	52,20	44,10	44,10	128,00	180,00	177,00	178,00	178,00	178,00

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
программ											
Мероприятие 4.2.1.	Кадровое обеспечение перехода к новой модели управления образовательными программами (от управления на факультетах к управлению образовательными программами)	Доля образовательных программ уровня бакалавриата и магистратуры, перешедших на управление по новой модели, % (на конец периода)	0,00	10,00	20,00						
Мероприятие 4.2.2.	Система языковой переподготовки для административного персонала научно-образовательных подразделений и учебных офисов	Численность сотрудников из числа административного персонала научно-образовательных подразделений, окончивших программы освоения английского языка, чел.			200						
Мероприятие 4.2.3.	Распространение новых технологий (ИКТ, технологий администрирования, кадровой и финансовой работы, поддержки образовательного процесса) с помощью системы "тьюторов" из числа административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала научно-образовательных подразделений (факультетов, департаментов, кафедр, институтов)	Численность административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала научно-образовательных подразделений, вовлеченных в качестве тьюторов в многоуровневое обучение новым технологиям, чел. (на конец периода)		30	50						
Мероприятие 4.2.4.	Внедрение системы регулярной оценки эффективности и клиентоориентированности административного и организационного сопровождения студентов	Доля административного персонала, проходящего оценку со стороны студентов и аспирантов, %		30,00	50,00						
		Доля административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, получивших хорошие и отличные оценки качества работы от студентов и аспирантов (в том числе от иностранных студентов и аспирантов), %			не менее 50						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
Проект 4.3.	Система развития и стимулирования руководителей и работников административных и обеспечивающих подразделений ВШЭ	млн. руб.	44,26	29,50	31,50	78,00	78,00	63,00	53,00	43,00	43,00
Мероприятие 4.3.1.	Формирование механизмов эффективной мотивации руководящего состава и привлечение специалистов международного уровня на руководящие административные и академические позиции	Доля руководителей высшего звена, в трудовых договорах которых установлена взаимосвязь между выплатой дополнительного премиального вознаграждения и результативностью по реализации целей, % (на конец периода)		20,00	40,00						
Мероприятие 4.3.2.	Создание системы стимулирования эффективной деятельности административных подразделений ВШЭ на основе оценки качества их работы и результативной системы оплаты труда сотрудников	Доля административных подразделений, работающих в рамках результативной системы оплаты труда, % (на конец периода)			20,00						
Мероприятие 4.3.3.	Совершенствование профессиональных компетенций работников и руководителей административных и обеспечивающих подразделений ВШЭ, формирование административного кадрового резерва	Численность сотрудников административно-управленческого персонала, прошедших целевое повышение квалификации, чел.	20	30	50						
Проект 4.4.	Повышение уровня лояльности персонала университета за счет реализации программ адаптации и социальной поддержки	млн. руб.	66,75	36,00	36,00	197,00	232,00	262,00	262,00	262,00	262,00
Мероприятие 4.4.1.	Реализация программ адаптации и развития нанимаемых зарубежных и российских научно-педагогических и административных работников	Численность научно-педагогических работников со стажем работы в ВШЭ до 2 лет, принявших участие в мероприятиях по адаптации и развитию академических компетенций, чел.	35		55						
Мероприятие 4.4.2.	Расширение программы добровольного медицинского страхования	Доля работающих на полную ставку, имеющих полисы добровольного медицинского страхования,	30,00	32,00	40,00						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
		финансируемые ВШЭ % (на конец периода)									
Мероприятие 4.4.3.	Программа пенсионного обеспечения сотрудников университета	Запуск университетской пенсионной программы, % (* планируется в 2015 году)	-	-	-						
Мероприятие 4.4.4.	Поддержка материнства и детства	Запуск программы поддержки материнства и детства, % (* планируется в 2015 году)	-	-	-						
СИ 5	Модернизация системы управления	млн. руб.	483,37	258,50	383,50	678,00	678,00	468,00	429,00	421,00	419,00
Проект 5.1.	Децентрализация системы управления	млн. руб.	4,88	4,00	6,00	11,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Мероприятие 5.1.1.	Укрупнение академических подразделений и делегирование полномочий и ресурсов	Доля централизуемых финансовых ресурсов, переданных подразделениям, % (на конец периода)			5 (апробация технологий)						
Мероприятие 5.1.2.	Внедрение модели "Управляющий комитет-Исполнительный менеджер" для управления административными процессами (вовлечение научно-педагогических работников в процессы принятия решений)	Доля административных процессов, управляемых по модели "Управляющий комитет-Исполнительный менеджер", в общем числе процессов, подлежащих управлению по такой модели, % (на конец периода)			10 (апробация технологий)						
Мероприятие 5.1.3.	Развитие механизмов участия студентов в управлении	Доля коллегиальных органов управления университета, в работе которых участвуют представители студенческих советов и организаций, % (на конец периода)	1,00	10,00	10,00						
Проект 5.2.	Оптимизация административных процессов	млн. руб.	31,60	25,50	25,50	57,00	53,00	33,00	26,00	19,00	19,00
Мероприятие 5.2.1.	Модернизация системы планирования деятельности и управления финансовыми ресурсами	Степень внедрения технологии операционного планирования и бюджетирования по результатам, % (на конец года)	10,00	15,00	25,00						
Мероприятие 5.2.2.	Внедрение системы регулярной оптимизации административных бизнес-процессов ("система	Доля положительных оценок работниками университета качества административных процессов, %			30,00						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
	постоянных улучшений")										
Мероприятие 5.2.3.	Перевод административных сервисов в электронный формат	Количество административных сервисов, оказываемых в электронном формате, ед. (на конец периода)			5						
Проект 5.3.	Сервисно-ориентированная модель управления ИТ-ресурсами	млн. руб.	5,19	25,00	25,00	55,00	60,00	60,00	30,00	30,00	30,00
Мероприятие 5.3.1.	Создание собственного центра разработки корпоративных информационных систем	Доля корпоративных информационных систем ВШЭ, модифицируемых и разрабатываемых собственными силами, % (на конец периода)			40,00						
Мероприятие 5.3.2.	Переход к портальной модели интеграции ИТ-ресурсов	Осуществление перехода к портальной модели интеграции ИТ-ресурсов, % реализации			30,00						
Проект 5.4.	Развитие кампуса	млн. руб.***	441,71	204,00	327,00	555,00	555,00	365,00	363,00	362,00	360,00
Мероприятие 5.4.1.	Повышение стандартов размещения научно-образовательных подразделений	Доля научно-педагогических работников, имеющих персональные рабочие места в помещениях университета, % (на конец периода)	5,00	7,00	8,00						
Мероприятие 5.4.2.	Повышение качества социальной инфраструктуры	Степень достижения целевых стандартов качества социальной инфраструктуры университета, % (на конец периода)			10,00						
СИ 6	Социальная миссия университета	млн. руб.	5,00	34,50	38,00	83,00	83,00	73,00	73,00	73,00	73,00
Проект 6.1.	Распространение знаний в области социального развития и повышение стандартов образования	млн. руб.	5,00	27,50	28,50	66,00	66,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Мероприятие 6.1.1.	Подготовка и переподготовка учителей, преподавателей и исследователей	Количество учителей, преподавателей и исследователей российских и международных организаций, принявших участие в программах подготовки и повышения квалификации ВШЭ, чел.	200		300						
Мероприятие 6.1.2.	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации менеджеров образования	Количество менеджеров и администраторов образования, принявших участие в программах подготовки и повышения квалификации ВШЭ, чел.	150		200						
Мероприятие	Разработка и продвижение	Количество разработанных и	3	7	10						

Стратегические инициативы/ Проекты/ Мероприятия		Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование* (млн. руб.) / значение показателей результативности								
			2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				1-е п/г	2-е п/г						
6.1.3.	открытых дистанционных курсов на платформах MOOC (Massive Open On-line Courses)	размещенных на соответствующих платформах открытых дистанционных курсов ВШЭ (MOOCs), ед.									
Проект 6.2.	Участие в анализе, формировании и обсуждении политики	млн. руб.	0,00	5,50	7,50	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
Мероприятие 6.2.1.	Развитие экспертно-аналитической работы	Количество докладов, аналитических записок, методических рекомендаций и проектов нормативных актов подготовленных ВШЭ, ед.	52	30	43						
Мероприятие 6.2.2.	Организация общественного обсуждения социально-экономической, научной и культурной политики	Количество публичных мероприятий, шт.									
Мероприятие 6.2.3.	Развитие публичных информационных ресурсов ВШЭ	Общее количество уникальных посетителей внешних информационных онлайн-ресурсов, созданных ВШЭ, ед.	10000	15000	15000						
Проект 6.3.	Университет, открытый городу	млн. руб.	0,00	1,50	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Мероприятие 6.3.1.	Реализация образовательных, культурно-просветительских проектов для населения г.Москвы и развитие на базе университета публичной экспертной площадки в интересах города	Доля научно-педагогических работников, вовлеченных в образовательные, культурно-просветительские проекты университета и публичные экспертные мероприятия по вопросам городского развития, %	5	4	4						
Мероприятие 6.3.2.	Вовлечение студентов университета в культурные и благотворительные проекты в интересах города	Численность студентов, вовлеченных в культурные и благотворительные проекты университета, чел.	500	350	350						

* объемы финансирования рассчитаны с учетом прогнозов динамики нормативов финансирования государственных образовательных услуг и цен на платные образовательные программы, а также включают прогнозы динамики объемов контрактных работ и предполагаемый объем финансирования научных исследований в рамках государственного задания. Ресурсное обеспечение мероприятий будет корректироваться ежегодно, с учетом достижения определенности по вышеперечисленным факторам и текущей рыночной конъюнктуры.

** с учетом объемов дополнительных ассигнований, рассматриваемых в ходе формирования федерального бюджета на 2014 год и плановый период 2015 и 2016 годов (поручение Правительства Российской Федерации от 04.10.2013 № ОГ-П17-7091).

*** включая финансирование капитального ремонта вводимых в эксплуатацию зданий и помещений, в том числе с учетом дополнительных ассигнований, рассматриваемых в ходе формирования федерального бюджета на 2014 год и плановый период 2015 и 2016 годов (поручение Правительства Российской Федерации от 04.10.2013 № ОГ-П17-7091), без учета государственных капитальных вложений.

2.3. Быстрые победы 2013–2014 гг.

№ пп	Стратегические инициативы/ «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект	Наименование показателей, на достижение которых влияет «быстрая победа»
1	Стратегическая инициатива 1 «Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики»		
2013 год			
1.1.	Проведена международная экспертиза факультета математики комиссией лауреатов премии Филдса	Признание факультета математики в числе 100 лучших департаментов математики в исследовательских университетах мира, что подтверждает формирование центра передовых исследований в области математики в ВШЭ; продвижение ВШЭ и факультета математики в профессиональной исследовательской среде; привлечение ведущих зарубежных специалистов для выполнения совместных научных проектов, проведение исследований в предметной профессиональной области совместно с зарубежными научными организациями и университетами; привлечение молодых талантливых зарубежных исследователей; концентрация ресурсов на наиболее продуктивных научных коллективах	Целевые показатели: Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПР, ед.; Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед. KPI: Количество центров передовых исследований, ед.; Количество полученных грантов российских и зарубежных организаций на поддержку индивидуальных и коллективных исследований, ед.
1.2.	Созданы две новые международные лаборатории: Международная лаборатория количественных финансов под руководством Ю.М.Кабанова и Международная научно-учебная лаборатория процессно-ориентированных информационных систем	Закрепление научного направления в ВШЭ, создание профессиональной научной среды, привлечение ведущих зарубежных специалистов для проведения исследований на базе ВШЭ, привлечение и закрепление талантливых молодых исследователей,	Целевые показатели: Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПР, ед.; Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с

	под руководством Вила ван дер Аалста	создание профессиональной англоязычной среды	исключением их дублирования, ед. KPI: Количество международных лабораторий, ед.
1.3	Опубликована статья ученого-экономиста ВШЭ в журнале Nature: Gokhberg L., Meissner D. (2013) Innovation: Superpowered invention, Nature, 501, 313-314 (19 September 2013)	Продвижение ВШЭ в мировом исследовательском пространстве; повышение качества научных публикаций и уровня их цитируемости	Целевые показатели: Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед.; Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПП, ед.
1.4.	Научный журнал ВШЭ «Форсайт» зарегистрирован в наукометрической базе данных Scopus	Продвижение ВШЭ в мировом исследовательском пространстве; привлечение научного интереса к публикациям журнала, повышение их качества; повышение уровня цитируемости и публикуемости сотрудников ВШЭ	Целевые показатели: Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПП, ед.; Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед. KPI: Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых Web of Science и Scopus, ед.
1.5.	Осуществлен запуск механизмов регулярной оценки публикационной активности научных сотрудников	Проведена оценка публикационной активности научных сотрудников; выявлены причины и особенности категорий сотрудников, не соответствующих установленным требованиям; сформированы механизмы стимулирования публикационной активности научных сотрудников; повышение уровня публикационной активности	Целевые показатели: Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПП, ед.; Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед.

1 полугодие 2014 года			
1.6.	Проведена экспертиза действующих научных журналов ВШЭ на соответствие требованиям, предъявляемым к журналам, зарегистрированным в наукометрических базах данных Scopus, Web of Science	Выделены научные журналы, которые могут быть приведены в соответствие требованиям, предъявляемым к регистрации журналов в наукометрических базах данных Scopus, Web of Science; определены журналы, которые могут быть включены в наукометрические базы данных; разработан план приведения журналов в соответствие этим требованиям	Целевые показатели: Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПП, ед.; Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед. КРІ: Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых Web of Science и Scopus, ед.
1.7.	Осуществлен запуск механизмов экспертизы академических проектов, отвечающих мировым стандартам	Определены академические проекты, отвечающие требованиям мировых стандартов, специфика и особенности академических проектов, не соответствующих предъявленным требованиям, определены механизмы улучшения качества академических проектов; созданы условия для участия ученых ВШЭ в международных грантовых программах	Целевой показатель: Объем НИОКР в расчете на 1 НПП, тыс. руб. КРІ: Количество полученных грантов российских и зарубежных организаций на поддержку индивидуальных и коллективных исследований, ед.
2 полугодие 2014 года			
1.8.	Создание Международной научно-учебной лаборатории по нейроэкономике	Закрепление научного направления в ВШЭ, создание профессиональной научной среды, привлечение ведущих зарубежных специалистов для проведения исследований на базе ВШЭ, привлечение и закрепление талантливых молодых исследователей, создание профессиональной англоязычной среды	Целевые показатели: Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПП, ед.; Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед. КРІ: Количество международных лабораторий, ед.

2	Стратегическая инициатива 2 «Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов»		
	2013 год		
2.1.	Осуществлен запуск новой модели реализации образовательного процесса, обеспечивающей гибкость образовательных траекторий студентов и ориентированной на интеграцию проектной и научно-исследовательской работы студентов в образовательный процесс	В структуру образовательного процесса включены возможности его реализации через индивидуальные траектории студентов, учтено включение в образовательный процесс проектной и научно-исследовательской работы студентов	Целевой показатель: Доля академических кредитов, полученных студентами по результатам участия в проектной и научно-исследовательской деятельности в общем объеме кредитов в основных образовательных программах, ед. КРІ: Доля студентов очной формы обучения (бакалавры и магистры), имеющих кредиты по элементам образовательной программы, освоенным вне НИУ ВШЭ, %
2.2.	Начало внедрения новой модели управления образовательными программами: переход от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ	Переход к автономизации администрирования образовательных программ; набор и подготовка профессиональных администраторов образовательных программ, выделение специализированной функции администрирования образовательных программ с целью исключения монополии кафедр на формирование содержания образовательных программ; запуск реформы учебных планов	КРІ: Доля образовательных программ, переведенных на управление по новой модели, предусматривающей переход от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ, %
2.3.	Проведена международная оценка образовательной программы по математике (бакалавриат), реализуемой на факультете математики, комиссией лауреатов премии Филдса	Признание образовательной программы по математике в числе лучших бакалаврских программ по математике в исследовательских университетах мира; продвижение бакалаврской программы по математике в мировом образовательном пространстве; привлечение зарубежных талантливых абитуриентов	Целевой показатель: Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), % КРІ: Доля образовательных программ, прошедших международную экспертизу и/или аккредитацию в текущем году, %

	1 полугодие 2014 года		
2.4.	Осуществлен запуск механизмов академического управления образовательными программами	Создан механизм академического управления образовательными программами, что способствует привлечению студентов к проектной и научно-исследовательской работе	KPI: Доля образовательных программ, переведенных на управление по новой модели, предусматривающей переход от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ, %
	2 полугодие 2014 года		
2.5.	Осуществлен запуск механизмов тьюторской поддержки студентов	Созданы 5 тьюторских центров, что позволяет обеспечить сопровождение формирования и реализации индивидуальных образовательных программ студентов, вовлечения студентов в проектную и научно-исследовательскую работу	Целевой показатель: Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах, %
2.6.	Созданы Аспирантские школы по всем направлениям подготовки аспирантов	Количество Аспирантских школ: в 2014 /2015 учебном году в полной мере реализуется работа Аспирантских школ по 12 направлениям подготовки (12 школ). К управлению Аспирантскими школами привлечены зарубежные исследователи, что способствует стимулированию академической мобильности аспирантов, их участию в совместных с зарубежными вузами проектах, научно-исследовательской работе, созданию профессиональной англоязычной среды	Целевой показатель: 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, % KPI: Доля аспирантов, прошедших стажировки в зарубежных университетах, исследовательских центрах в текущем году, %
2.7.	Открыты 3 новые магистерские программы на английском языке	К реализации магистерских программ привлечены молодые талантливые зарубежные преподаватели, что способствует участию студентов в совместных с зарубежными вузами проектах, созданию профессиональной	Целевой показатель: Доля учебных дисциплин объемом более двух академических кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов, %

		англоязычной среды, привлечению зарубежных талантливых абитуриентов	KPI: Количество образовательных программ, реализуемых на английском языке, ед.
Стратегическая инициатива 3 «Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру»			
2013 год			
3.1.	Открыты программы изучения русского языка как иностранного и профильных предметов для иностранных студентов в ВШЭ	Интеграция иностранных студентов и абитуриентов в университетскую среду. Привлечение иностранных абитуриентов. Создание комфортной среды обучения для потенциальных студентов.	Целевой показатель: Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), % KPI: Численность иностранных студентов и слушателей, изучающих русский язык как иностранный (в том числе на онлайн-ресурсе НИУ ВШЭ), чел.
3.2.	Создан лицей ВШЭ	Ранняя профориентация школьников и адаптация к университетской среде. Привлечение талантливых и мотивированных абитуриентов в бакалавриат.	Целевой показатель: 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
1 полугодие 2014 года			
3.3.	Осуществлен запуск олимпиады по гуманитарным предметам для зарубежных школьников и соотечественников за рубежом	Расширение географии абитуриентов. Привлечение наиболее талантливых иностранных абитуриентов. Повышение узнаваемости ВШЭ во внешней среде.	Целевой показатель: Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), % KPI: Численность иностранных студентов, принятых по результатам олимпиад и конкурсов НИУ ВШЭ, проводимых для соотечественников за рубежом и иностранных школьников, чел.

2 полугодие 2014 года			
3.4.	Осуществлен запуск программ грантовой поддержки талантливых зарубежных студентов	Повышение привлекательности обучения в ВШЭ для зарубежных талантливых студентов	Целевой показатель: Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), %
Стратегическая инициатива 4 «Кадры исследовательского университета»			
2013 год			
4.1.	Создание службы «одного окна» для интеграции зарубежных НПР в университетскую среду	Обеспечение комфортных условий работы для зарубежных НПР; создание англоязычной среды в системе университетских сервисов	Целевые показатели: Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей с учетом российских граждан – обладателей степени PhD – в общей численности научно-педагогических работников, %; KPI: Численность НПР, нанятых по процедуре международного рекрутинга с возможностью перехода на бессрочный трудовой договор (в год), чел.
4.2.	Внедрена система контрактов для преподавателей с дифференцированием учебной нагрузки в зависимости от научной продуктивности	Стимулирование научной активности ППС. Создание дифференцированных условий оплаты труда научно-педагогических работников.	Целевые показатели: Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПР, ед.; Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед.
4.3.	Внедрены практики привлечения постдоков в исследовательские проекты научных подразделений	Интернационализация научных исследований, продвижение ВШЭ в международном академическом сообществе. Привлечение молодых зарубежных исследователей, формирование англоязычной академической среды.	Целевой показатель: Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей с учетом российских граждан – обладателей степени PhD – в общей численности научно-педагогических работников, %; Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете

			на 1 НПП, ед. КРІ: Численность нанятых постдоков, в год, чел.
1 полугодие 2014 года			
4.4.	Внедрен единый контракт с НПП, который предусматривает совмещение преподавания, научной и общественной/административной работы	Повышение качества научно-педагогических работников. Создание дифференцированных условий оплаты труда научно-педагогических работников. Формирование системы единых требований к деятельности научно-педагогических работников.	Целевые показатели: Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей с учетом российских граждан – обладателей степени PhD – в общей численности научно-педагогических работников, %; Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПП, ед. КРІ: Доля НПП, работающих на условиях единого контракта, который предусматривает совмещение преподавания, научной и общественной/административной работы, %
2 полугодие 2014 года			
4.5.	Осуществлен запуск системы оценки качества работы административного персонала	Повышение качества административных сервисов в университете, повышение клиентоориентированности административных служб. Создание комфортных условий работы и обучения.	Целевые показатели: Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей с учетом российских граждан – обладателей степени PhD – в общей численности научно-педагогических работников, %; Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), %
4.6.	Целевой международный рекрутинг НПП в соответствии с требованиями и задачами научных коллективов	Создание условий для перехода на систему международного рекрутинга как главный канал обновления научно-педагогических кадров университета.	Целевые показатели: Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей с учетом российских граждан – обладателей степени PhD – в

		Повышение уровня продуктивности научных коллективов. Повышение уровня публикуемости, цитируемости.	общей численности научно-педагогических работников, %; Количество статей в Web of Science и Scopus в расчете на 1 НПП, ед. КРІ: Численность НПП, нанятых по процедуре международного рекрутинга с возможностью перехода на бессрочный трудовой договор (в год), чел.
4.7.	Внедрена система КРІ руководителей высшего звена в систему стратегического управления	Повышение эффективности управленческих решений в достижении стратегических целей университета. Создание условий для повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений.	Целевой показатель: Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза, %; Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив, %
Стратегическая инициатива 5 «Модернизация системы управления»			
2013 год			
5.1.	Утверждены критерии делегирования полномочий и распределения ресурсов из центрального бюджета университета на уровень академических подразделений	Создание условий для опережающего развития «точек роста». Стимулирование лидерства в системе управления научно-образовательными коллективами. Повышение эффективности использования ресурсов университета.	Целевой показатель: Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив, % КРІ: Количество научно-образовательных подразделений со штатной численностью научно-педагогических работников более 200 человек, реализующих собственные программы развития, ед.
5.2.	Включение представителей студенческих организаций в обсуждение реализации нового Закона об образовании	Развитие системы коллегиальных органов управления и академического самоуправления. Формирование института студенческого самоуправления. Повышение качества решений, учет мнения студенческого сообщества. Повышение мотивации студентов к участию в общественной и	КРІ: Доля коллегиальных органов управления университета, в работе которых участвуют представители студенческих советов и организаций, %

		административной работе.	
1 полугодие 2014 года			
5.3.	Реализован пилот по отработке механизмов укрупнения академических подразделений	Концентрация ресурсов на поддержке наиболее эффективных академических подразделений. Выявление и поддержка наиболее эффективных руководителей подразделений	Целевой показатель: Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив, % KPI: Количество научно-образовательных подразделений со штатной численностью научно-педагогических работников более 200 человек, реализующих собственные программы развития, ед.
Стратегическая инициатива 6 «Социальная миссия университета»			
2013 год			
6.1.	Запуск проектов публичных лекториев в Центральном парке культуры и отдыха им. Горького и музеях г. Москвы	Продвижение ВШЭ в городской среде. Использование научного, образовательного и культурного потенциала ВШЭ в интересах жителей Москвы	KPI: Охват аудитории образовательными, культурными и социальными проектами университета: численность участников проектов, чел.
Первое полугодие 2014 года			
6.2	Осуществлен запуск первых десяти открытых on-line курсов на платформах MOOC	Продвижение ВШЭ в международном образовательном пространстве на платформах MOOC. Выход на рынок открытых on-line курсов. Привлечение иностранных абитуриентов	KPI: Количество разработанных и размещенных на соответствующих платформах курсов MOOCs, ед.