

**ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
НАЦИОНАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

**Ректор
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»**



Я.И. Кузьминов



Москва 2013

Список исполнителей:

Я.И. Кузьминов	Ректор
Е.Г. Ясин	Научный руководитель
А.Н. Шохин	Президент
Л.М. Гохберг	Первый проректор
В.В. Радаев	Первый проректор
А.Т. Шамрин	Первый проректор
Л.И. Якобсон	Первый проректор
А.Б. Жулин	Проректор
А.В. Клименко	Проректор
К.Д. Муратова	Проректор
А.В. Новосельцев	Проректор
С.Ю. Роцин	Проректор
В.А. Самойленко	Проректор
М.М. Юдкевич	Проректор
И.Г. Карелина	Директор программы развития
О.А. Мошкова	Директор по международной деятельности
Е.М. Юдина	Директор по финансовой работе
Д.С. Семенов	Помощник ректора
Ж.И. Смирнова	Помощник ректора
И.С. Чириков	Заместитель первого проректора

Настоящая программа прошла обсуждение на заседании Международного консультативного комитета НИУ ВШЭ, состоявшегося 25-26 мая 2013 года под председательством доктора Эрика Маскина, профессора Гарвардского университета, Нобелевского лауреата по экономике. Мнение Международного консультативного комитета выражено в письме поддержки заявке НИУ ВШЭ доктора Эрика Маскина.

Письменную поддержку заявке НИУ ВШЭ также выразили:

– Сергей Собянин, Мэр города Москвы

- Игорь Агамирзян, Генеральный директор ОАО «Российская венчурная компания»
- Профессор Грег Калхун, Директор и Президент Лондонской школы экономики и политических наук, Великобритания
- Профессор Люк Джорджиу, Вице-президент по науке и инновациям университета Манчестера, Великобритания
- Доктор Карл Диттрих, Президент Ассоциации Университетов Нидерландов;

Соответствующие письма приложены в разделе заявки «Другие документы»

Содержание

Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза

1. Стратегическая цель вуза
2. Целевая модель вуза
3. Характеристики разрывов между текущим состоянием и параметрами целевой модели, стратегические инициативы для достижения международной конкурентоспособности
4. Управление изменениями

Раздел 2. Мероприятия Программы

Ссылки на источники информации

Приложение 1. К Программе повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ

В соответствии с требованиями конкурсной документации настоящая программа составлена на русском и английском языках. Оригинальным является экземпляр программы на русском языке.

Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза

1. Стратегическая цель вуза

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (далее - НИУ ВШЭ) стартовал в 1992 году как небольшая магистерская школа по экономике и за 20 лет стал одним из крупнейших российских университетов с преимущественной специализацией в области социально-экономических, гуманитарных, точных и компьютерных наук, одним из национальных лидеров высшего образования. Уникальной характеристикой университета стало его непосредственное участие в социально-экономических реформах, что позволило сформировать модель проектного исследовательского университета, в котором образование, исследования, разработки и консультирование являются составными элементами масштабных проектов развития экономики и общества.

Правительство Российской Федерации Распоряжением от 12 августа 2008 г. № 1177-р установило, что НИУ ВШЭ должен обеспечить конкурентоспособность по отношению к ведущим зарубежным образовательным и исследовательским центрам социально-экономического профиля. Стратегическая цель НИУ ВШЭ – по всем направлениям своей деятельности 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.

2. Целевая модель вуза

2.1. Миссия вуза

Миссия НИУ ВШЭ заключается в обеспечении глобальной конкурентоспособности России через развитие и распространение передовых экономических, социальных, информационных и гуманитарных моделей и технологий. Чтобы преодолеть отставание, возникшее во многом из-за изоляции советских специалистов от мировой науки, необходимо интенсивное включение

России в глобальный обмен информационными, социально-экономическими, гуманитарными знаниями и технологиями. Ключевую роль в данном обмене должен сыграть НИУ ВШЭ как проектно-исследовательский университет, интегрированный в международные сети создания и циркуляции знаний и компетенций в указанных областях.

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.

Сегодняшняя и перспективная роль НИУ ВШЭ в развитии отраслей экономики и регионов России:

- центр конвертации результатов фундаментальных исследований и прикладных разработок в модернизацию страны и создание общественных благ;
- среда формирования профессионалов международного уровня в области экономики, социальных и гуманитарных наук, математики и информационных технологий;
- площадка апробации и распространения в российском академическом сообществе стандартов и практик, характерных для передовых международных научно-образовательных центров.

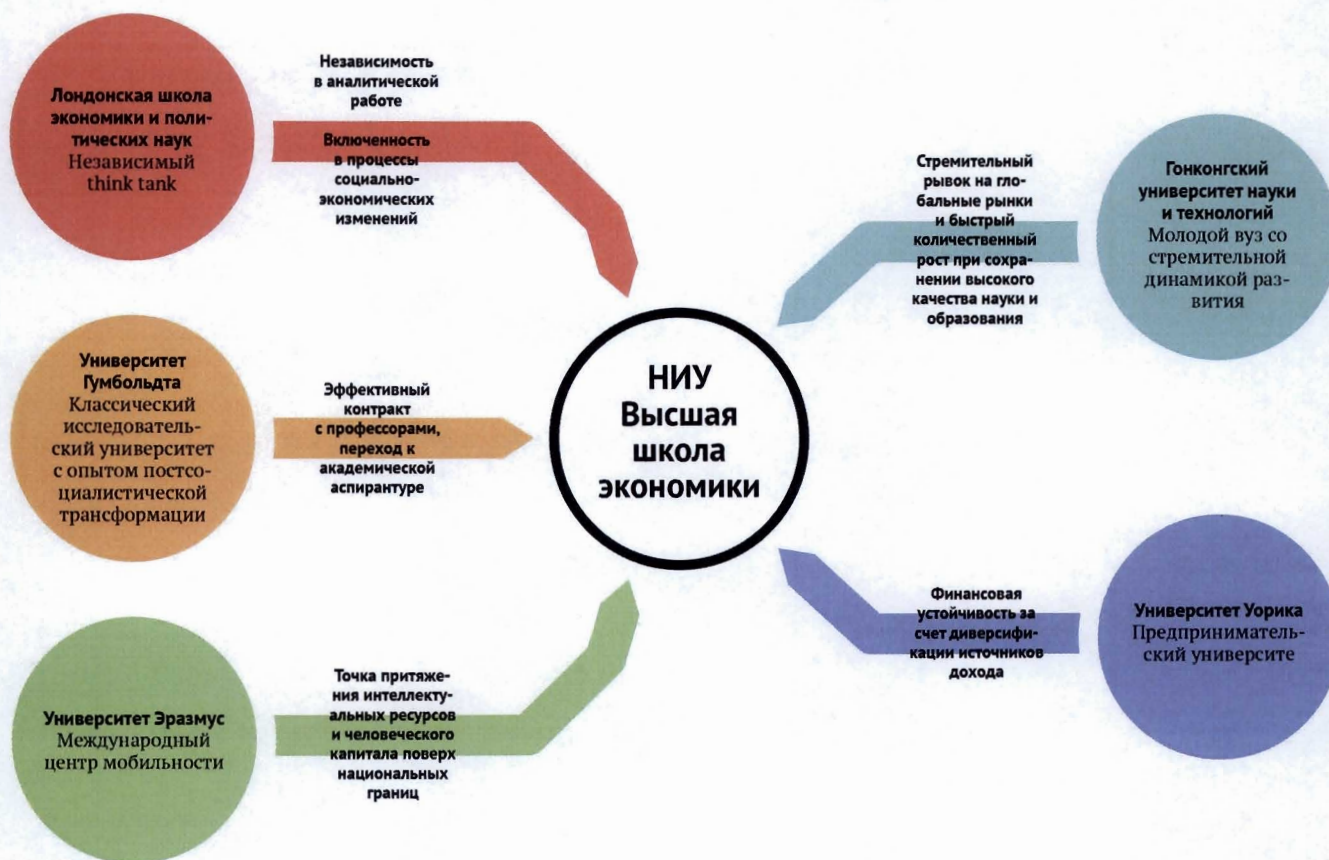
2.2. Референтная группа модельных университетов

НИУ ВШЭ – молодой университет, который создавался при поддержке ведущих западных университетов, впоследствии ставших его партнерами: London School of Economics and Political Science, Erasmus University Rotterdam, Humboldt

University of Berlin. Включение НИУ ВШЭ в глобальную академическую конкуренцию требует выбора дополнительных ориентиров – молодых университетов, сумевших быстро оказаться среди элиты мирового высшего образования. Ими станут: Hong Kong University of Science and Technology и University of Warwick.

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

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



2.3. Маркетинговая стратегия

НИУ ВШЭ входит в группу лидеров на российских рынках – как исследований и консультирования, так и образования – практически во всем спектре своей деятельности. Поэтому на новом этапе маркетинговая стратегия НИУ ВШЭ направлена, главным образом, на выход на глобальный рынок. Большинство идей

интернационализации маркетинговой стратегии НИУ ВШЭ уже опробовано в отдельных проектах университета. В рамках Программы повышения международной конкурентоспособности (далее – Программа) открываются возможности быстрого масштабирования этих идей и подходов.

2.3.1. Рынок исследований

Ключевой элемент стратегии университета на рынке **фундаментальных исследований** заключается в усилении международной составляющей, а также в сочетании инвестирования в новые перспективные исследовательские направления (research fronts) с развитием наиболее продуктивных сегодня исследовательских областей (research mainstream, centers of excellence). При этом перспективные направления определяются на основе международных науковедческих исследований НИУ ВШЭ и с участием действующих международных экспертных советов. Приоритетная поддержка будет отдаваться сопоставительным исследованиям и проектам в составе международных коллективов. В настоящее время наиболее продуктивными научными направлениями являются следующие:

- социо-экономический и исторический анализ, институциональный дизайн организаций, рынков и отраслей экономики, разработка междисциплинарных подходов к анализу институтов;
- макроэкономический анализ и прогнозирование;
- 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;
- финансовая экономика;
- экономика науки и инноваций, научно-техническая и инновационная политика и форсайт;
- экономика и социология образования;

- социо-экономический анализ пространственной экономики и политики в области территориальных кластеров;
- качество и институты государственного управления;
- влияние культурных ценностей и социальных структур на социально-экономическое развитие;
- нейролингвистика и когнитивная психология;
- алгебраическая геометрия и пограничные с ней области;
- алгоритмы и технологии анализа больших массивов данных, сетей и графов
- гуманитарные основания социальных и экономических структур.

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, в генерирование новых тем, идей и вопросов 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 (в т.ч. региональные и стран СНГ) рынки.

Маркетинговая стратегия на рынке *прикладных исследований в интересах бизнес-структур* предполагает формирование устойчивых партнерств 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 и т.п.).

Важнейшими партнерами 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, 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 НИУ ВШЭ в международных проектах.

2.3.2. Рынок абитуриентов

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.

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 выпускников других университетов России и не менее 10% – из зарубежных стран. Факторами особой привлекательности для иностранных студентов станет 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.

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.

Способы привлечения талантов базируются на принципе адресности и высокой селективности (см. раздел 3.3).

2.3.3. Рынок работодателей

Маркетинговая стратегия на рынке работодателей предусматривает фокусировку на российских и зарубежных глобально ориентированных работодателях. Это позволит актуализировать содержание образовательных программ и консалтинговых и экспертно-аналитических услуг в соответствии с перспективными потребностями рынка и планами развития корпораций.

На каждом направлении обучения будут созданы Советы работодателей или Попечительские советы, которые будут активно участвовать в актуализации образовательных программ и обеспечении соответствия профессиональных компетенций выпускников запросам глобальных компаний. Особое место будет занимать партнерство с инновационными компаниями, способными коммерциализировать результаты исследований НИУ ВШЭ, а также выращивание таких компаний в бизнес-инкубаторе НИУ ВШЭ.

2.4. Информационная инфраструктура

Среди элементов информационной инфраструктуры, которые активно развиваются вузом в настоящее время, можно 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.
- 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.

2.5. Кадровый потенциал

НИУ ВШЭ – единственный крупный российский университет, который сформирован «с нуля» и поэтому имеет относительно небольшой кадровый балласт. НИУ ВШЭ в настоящее время – один из самых привлекательных работодателей на рынке академических кадров в России. Однако значительная часть академического состава (до 60% по отдельным направлениям) или вообще не ведет исследований, или же 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, и около 20% – «чистые преподаватели» (в основном в области иностранных языков). 90% штатных преподавателей НИУ ВШЭ будут свободно владеть иностранными языками.

Не менее 25% научно-педагогических работников (далее – НПР) к 2020 году будут наняты через процедуры международного рекрутинга и будут иметь показатели публикаций и контракты на уровне ведущих мировых университетов. Не менее 50% администраторов и 90% высших администраторов НИУ ВШЭ к 2020 г. составят работники, свободно владеющие английским языком.

2.6. Материально-техническая инфраструктура

Серьезным препятствием международной конкурентоспособности НИУ ВШЭ является отсутствие единого кампуса, отдаленность общежитий и 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;
- обеспечить индивидуализацию образовательных траекторий и единство научно-образовательного процесса (в частности, свободный выбор курсов на других факультетах и участие в научных семинарах), возможности для самостоятельной работы;
- реализовать международный стандарт индивидуальных кабинетов преподавателей;
- создать современную научно-лабораторную базу в области компьютерных наук, инженерии и психологии, а также учебно-практическую базу в области дизайна и массовых коммуникаций.

2.7. 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, более высоких 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. При этом НИУ ВШЭ, постоянно испытывая дефицит инфраструктуры, практически не имеет доходов от сдачи в аренду имущества (в отличие от большинства российских университетов), а также имеет незначительные размеры доходов от благотворительных программ. 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 отражает его миссию как проектно-исследовательского университета и основана на принципе постоянного

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 реализован посредством централизации средств на уровне университета, управления бюджетом развития, линейкой университетских целевых программ (фондов)¹, а также развитой системы экономического стимулирования продуктивности научной и образовательной работы НППР.

Быстрый рост финансовой поддержки развития ведущих университетов со стороны государства будет опережать рост их рыночных доходов (с учетом снижения темпов экономического роста России). Это приведет к определенному снижению доли рыночных доходов НИУ 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 значительно повысить долю благотворительных программ (в том числе эндаумента, размер которого достигнет 2 млрд. руб.) 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 непрофильных 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 несущественный вклад в бюджет НИУ ВШЭ.

¹ Научный фонд, Фонд образовательных инноваций, Фонд развития прикладных исследований, Фонд поддержки студенческих инициатив, Фонд поддержки инновационного предпринимательства, Фонд развития НИУ ВШЭ, программы поддержки академической мобильности и другие.

Финансовая модель развития университета на период до 2020 года предполагает следующие ключевые характеристики²:

- 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 НПР составит не менее 250% 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 в текущих ценах);
- численность НПР умеренно вырастет, при значительном изменении структуры в пользу сотрудников с высокой научной продуктивностью и международных специалистов.

2.8. Другие характеристики целевой модели

2.8.1. Система управления международной репутацией

Одним из ключевых элементов международной конкурентоспособности университета является его узнаваемость в мире: в академическом и профессиональном сообществах, среди потенциальных абитуриентов, работодателей. 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:

- глобализация образовательных программ, активное участие в формировании сети онлайн-образования на русском и английском языках;

² 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 (на основе предложений Минобрнауки России, представленных в Минфин России)

- широкое присутствие на мировых экспертных площадках и налаженное взаимодействие с глобальными СМИ в качестве ключевого поставщика экспертизы по проблематике развития России и переходных экономик;
- партнерство с ведущими мировыми игроками в коммуникационной и издательской деятельности по поводу исследований и образования;
- приглашение «академических звезд» к сотрудничеству с НИУ ВШЭ, создание нескольких центров передовых исследований, предоставляющих стипендии выдающимся зарубежным ученым для их пребывания в России;
- подключение специалистов НИУ ВШЭ к исследованиям в областях высокого интереса зарубежных медиа и профессиональных сообществ.

2.8.2. НИУ ВШЭ как партнер Москвы

НИУ ВШЭ – это часть глобального мегаполиса, города с богатой социально-культурной жизнью и высокими запросами на разработки и консультирование. Расположение университета в Москве потенциально является фактором привлекательности университета для студентов и научно-педагогических работников (в том числе иностранных).

Важным элементом целевой модели является включенность университета в социально-культурную, экономическую и образовательную жизнь города. Ее определяют следующие характеристики:

1. Университет поддерживает сетевое экспертное сообщество, инициирует создание совместных (с другими организациями) исследовательских групп, нацеленных на развитие глобального мегаполиса.
2. НИУ ВШЭ – крупнейшая информационно-просветительская и дискуссионная площадка, точка взаимодействия экспертного сообщества и креативного класса.
3. НИУ ВШЭ – городской центр открытого образования, работающий как на местное сообщество, так и на студентов НИУ ВШЭ, включенных в разные социальные практики. Студенты и преподаватели университета вовлечены во взаимодействие со школами, в волонтерскую активность и благотворительность. Университетская образовательная среда открыта для

широкого круга пользователей – публичные лектории, доступ к электронным образовательным ресурсам.

НИУ ВШЭ как глобальный университет помогает иностранным специалистам, работающим в Москве, интегрироваться в культурную и интеллектуальную среду города через поддержку профессиональных клубов и коммуникационных мероприятий.

2.8.3. НИУ ВШЭ как проектный университет в области социально-экономической модернизации

Начиная с 1999 г. НИУ ВШЭ 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.

На новом этапе НИУ ВШЭ будет стремиться 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 будут следующие:

1. Участие в экспертизе по вопросам глобальной повестки дня в сотрудничестве с ведущими мировыми аналитическими центрами и международными организациями.
2. Трансляция накопленного опыта на постсоветское пространство и участие в подготовке экспертных решений для стран СНГ.
3. Формирование при активной роли НИУ ВШЭ глобальной сети экспертных организаций, работающих с переходными экономиками.
4. Включение в международные проекты по формированию глобальных интернет-ресурсов в сфере социально-экономических гуманитарных политик.
5. Расширение проектной работы с использованием современной аналитической методологии (включая рандомизированные эксперименты).

3. Характеристики разрывов между текущим состоянием и параметрами целевой модели, стратегические инициативы для достижения международной конкурентоспособности

Большинство разрывов связаны с молодым возрастом университета, его слабой 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 НПР, значительный вес архаичных направлений, по которым трудно обеспечить качество образования.

3.1. Портфель программ и интеллектуальных продуктов вуза

Портфель интеллектуальных продуктов НИУ ВШЭ состоит из двух частей: исследований и разработок, а также образовательных продуктов. Для обеих частей определены стратегические инициативы, обеспечивающие международную конкурентоспособность этих продуктов.

3.1.1. Фундаментальные и прикладные научные исследования Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- национальное лидерство и включенность (по крайней мере, ядра научных коллективов) в глобальные сети по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики;
- одна из самых высоких в России динамика роста международных публикаций;
- опыт внедрения результатов фундаментальных и прикладных исследований в социально-экономическую политику на федеральном и городском уровне, а также на уровне корпораций;
- развитие на базе НИУ ВШЭ уникальных баз данных лонгитюдных и специальных исследований по вопросам социально-экономического развития России;

- большой объем доходов от научных исследований (почти 2,5 млрд. руб. за 2012 г.).

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- недостаточный уровень содержательной включенности в глобальную исследовательскую повестку, преимущественная ориентация на российскую, а не на международную аудиторию;
- недостаточный уровень международной публикационной активности большинства преподавателей;
- низкий индекс цитируемости в международных журналах;

Стратегическая инициатива:

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

- оценки научных проектов и результатов международными экспертами;
- высокого уровня концентрации усилий на прорывных направлениях;
- обеспечения эффективной работы 15 существующих международных лабораторий НИУ ВШЭ, возглавляемых ведущими учеными, и организации не менее 15 новых лабораторий;
- организации на базе наиболее авторитетных научных центров НИУ ВШЭ международных центров превосходства и центров передовых исследований;
- стимулирования партнерств зарубежных ученых и специалистов НИУ ВШЭ в реализации совместных проектов, завершающихся публикациями в международных журналах;
- участия ученых НИУ ВШЭ в качестве редакторов и рецензентов международных научных журналов и перевод научных журналов НИУ ВШЭ на двуязычный формат и электронное издание;
- развития инфраструктуры коллективного пользования уникальными базами данных передовых исследований по всему спектру социально-экономической и гуманитарной проблематики;

- форсайта перспективных областей исследований и разработок, а также международной экспертизы новых направлений;
- превращения аспирантуры в источник научной производительности через переход к аспирантуре нового типа (structured PhD model), создания единой программы «магистратура – аспирантура»;
- реализации модели «преподаватель-исследователь», предполагающей активную включенность всех преподавателей в научную деятельность.

3.1.2. Образовательные продукты

Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- национальное лидерство по развитию инновационных бакалаврских программ по экономике, социологии, математике, бизнес-информатике, а также по развитию магистерских программ;
- многолетний опыт реализации совместных бакалаврской и магистерской программ с Лондонской школой экономики и политических наук;
- опыт разработки оригинальных образовательных стандартов бакалавриата и магистратуры;
- создание и реализация модели аспирантуры «полного дня» на отдельных направлениях.

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- слабая ориентированность линейки образовательных продуктов НИУ ВШЭ на иностранных абитуриентов и студентов;
- недостаточная гибкость образовательных программ, затрудняющая мобильность и индивидуализацию траекторий студентов;
- отсутствие системы дистанционного обучения и собственной ниши массовых открытых онлайн-курсов (MOOCs).

Стратегическая инициатива:

Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных образовательных продуктов, посредством:

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

- расширения использования английского языка в качестве языка обучения и коммуникации;
- обеспечения международной мобильности студентов;
- создания условий для обучения по индивидуальному учебному плану, предусматривающему множественные возможности смены траектории и направления обучения;
- снижения аудиторной нагрузки студентов и включения исследовательской и проектной деятельности в их обучение;
- ликвидации разрыва между ДПО и основными образовательными программами.

3.2. Привлечение и развитие кадров

Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- привлекательность в качестве работодателя на российском академическом рынке (в т.ч. за счет сравнительно высокого уровня заработной платы);
- относительно молодой кадровый состав;
- реализация системы позитивных и негативных стимулов, направленных на достижение высокого качества научно-педагогической деятельности;
- реализация модели эффективного контракта и конкурсных механизмов обновления кадров.

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- лишь небольшая группа сотрудников научно продуктивна и узнаваема в международном масштабе;
- слабая международная узнаваемость большинства сотрудников университета;
- низкая доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП.

Стратегическая инициатива:

Кадровое обновление, нацеленное на привлечение преподавателей и исследователей, которые обладают высокой научной продуктивностью и включены в глобальные исследовательские сети, за счет:

- разворачивания масштабной системы международного рекрутинга с акцентом на обладателей PhD ведущих университетов, ведущих ученых – организаторов научных центров, ученых с высокой цитируемостью;
- оптимизации численности и качества сотрудников, настроенной на высокие академические достижения;
- создания насыщенной академической среды, обеспечивающей интеграцию зарубежных преподавателей в коллектив университета.

3.3. Привлечение талантливых студентов и аспирантов

Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- рекрутирование наиболее талантливых студентов на национальном уровне (НИУ ВШЭ – общероссийский лидер по баллам ЕГЭ абитуриентов и по доле победителей олимпиад);
- одна из самых высоких в Москве доля приема иногородних абитуриентов;
- самый большой в России бюджетный прием на магистерские программы.

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- слабые позиции на международных рынках абитуриентов бакалавриата и магистратуры;
- низкий конкурс в магистратуру и аспирантуру.

Стратегическая инициатива:

Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения (приоритет в бакалавриате – страны СНГ) и повышение конкурса на уровне магистратуры и аспирантуры, за счет:

- развития инструментов идентификации и поддержки талантов;
- развития подготовительного отделения в магистратуре и аспирантуре;
- создания центров подготовки к поступлению в НИУ ВШЭ за рубежом;
- создания механизмов привлечения талантов в магистратуру и аспирантуру, включающих стипендиальный фонд для иностранных студентов, летние программы, олимпиады.

3.4. Концентрация ресурсов и отказ от неэффективных направлений деятельности

Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- 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;
- опыт и высокая готовность руководства и академического коллектива НИУ ВШЭ к управленческим экспериментам и организационным изменениям.

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- не завершен переход от сметного планирования и финансирования деятельности к современным методам управления по результатам;
- слабость системы проектного управления на уровне факультетов;
- существующая система научно-инновационной деятельности не ориентирована на концентрацию ресурсов.

Стратегическая инициатива:

Создание системы результативных методов управления внутренними инвестициями и проектами развития для повышения эффективности использования ресурсов и их концентрации на прорывных направлениях.

3.5. Система управления вузом

Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- накопленный опыт концентрации ресурсов на задачах развития за счет централизованной модели управления;
- современная управленческая инфраструктура на общеуниверситетском уровне, опирающаяся на комплекс механизмов обратной связи (в т.ч. на результаты социологических и статистических исследований внутренней и внешней среды НИУ ВШЭ).

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- отсутствие достаточной автономии и лидерства на уровне основных подразделений (факультетов, департаментов, институтов);
- наличие организационных барьеров между основными образовательными программами, фундаментальными и прикладными исследованиями и ДПО;
- недостаточная вовлеченность ряда стейкхолдеров (студентов, выпускников, работодателей) в процессы управления.

Стратегическая инициатива:

Децентрализация системы управления университета путем:

- формирования крупных академических подразделений (центров компетенций), обеспечивающих комплексное сбалансированное развитие тематических направлений, и передачи им функций по оперативному управлению основными видами деятельности (кадры, исследования, образовательные программы);
- перехода на модель управления, сочетающую управление по результатам на стратегическом уровне с академической автономией крупных центров превосходства.

3.6. Другие направления стратегических инициатив

3.6.1. Управление международной репутацией

Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- опыт стремительного завоевания репутации на национальном уровне;
- признание НИУ ВШЭ как центра экспертизы «по России» за рубежом по отдельным направлениям.

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- недостаточный уровень узнаваемости НИУ ВШЭ за рубежом;
- восприятие НИУ ВШЭ как монопрофильного экономического вуза.

Стратегическая инициатива:

Создание механизмов продвижения НИУ ВШЭ за рубежом как ведущего экспертно-аналитического центра по российской проблематике и проблематике переходных экономик, оптимального партнера в России для зарубежных исследовательских организаций и транснациональных работодателей за счет:

- включения в международные сети и консорциумы, в т.ч. формирования институциональных партнерств с зарубежными университетами;
- проведения международных коммуникационных мероприятий на базе НИУ ВШЭ;
- партнерств НИУ ВШЭ с крупнейшими международными академическими издательствами;
- обеспечения присутствия в зарубежных СМИ, особенно по тематикам, связанным с научными направлениями НИУ ВШЭ;
- расширения представленности в профессиональных и социальных сетях.

3.6.2. Участие в развитии и повышении международной конкурентоспособности Москвы

Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- включенность в консалтинговую поддержку усилий Правительства Москвы по трансформации города в мегаполис, конкурентоспособный на международном уровне;
- высокая концентрация представителей городского креативного класса среди студентов и преподавателей университета;
- расположение значительной части зданий в историческом центре города;
- большая доля программ дополнительного профессионального образования, ориентированных на запросы москвичей.

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- кампус университета разбросан по городу, по качеству и масштабу помещений недостаточен для международной конкурентоспособности;
- в университете нет инфраструктуры, совместно используемой с городом;
- студенты, аспиранты и НПР университета слабо вовлечены в решение реальных городских проблем на основе социально-экономических и гуманитарных моделей, разрабатываемых НИУ ВШЭ.

Стратегическая инициатива:

Объединение усилий университета и города в достижении международной конкурентоспособности посредством:

- развития «распределенного кампуса» в историческом центре, реализации образовательных и культурных проектов, открытых для городских жителей;
- реализации просветительской программы для населения города, в том числе для школьников, формирование лицеев НИУ ВШЭ для одаренных школьников;
- оформления площадок публичного обсуждения проблем городского развития с участием экспертов НИУ ВШЭ;
- продолжения активной экспертной работы НИУ ВШЭ по развитию Москвы как глобального мегаполиса, привлекательного в международном масштабе.

3.6.3. НИУ ВШЭ как проектный университет в области социально-экономической модернизации

Особенности и преимущества НИУ ВШЭ:

- опыт успешной реализации крупных проектов экспертного сопровождения модернизации страны (например, Стратегия социально-экономического развития России до 2020 года, Стратегия развития Москвы);
- комплексный характер экспертизы (возможность формирования проектных команд из специалистов разных направлений);
- значительный объем инициативных разработок, что обеспечивает независимость экспертной позиции;
- наличие международного опыта за счет тесного взаимодействия с международными финансовыми организациями и институтами развития.

Разрывы между текущим состоянием и параметрами целевой модели:

- локальность проблематики (на 90% – только Россия), что препятствует включению в диалог глобального экспертного сообщества;
- недостаточное использование лучших практик, принятых в международной консалтинговой и экспертной деятельности.

Стратегическая инициатива:

Интернационализация проектной деятельности университета через:

- активное включение в экспертную деятельность по проблемам, формулируемым международными организациями (например, OECD, World Bank, IMF, Basel Committee);
- повышение эффективности деятельности с помощью внедрения инструментария, принятого в международном экспертном сообществе (в том числе с учетом практики международных консалтинговых компаний, например McKinsey&Co, BCG, Bain);
- формирование международных экспертных команд, ориентированных на участие в консультировании в развивающихся странах, а также обобщение опыта реформ на основе межстрановых сопоставлений.

4. Управление изменениями

Для эффективной трансформации реализация Программы НИУ ВШЭ будет базироваться на жесткой привязке принимаемых в университете решений с векторами международной конкурентоспособности. Это предполагает следующие элементы управления изменениями:

- управление изменениями на основе обратной связи, показывающей реальное продвижение университета в задаче международной конкурентоспособности, с коррекцией организационных, кадровых инвестиционных решений;
- включение в состав руководства высшего уровня, как административного, так и академического, специалистов – носителей опыта и практик управления, применяемых в ведущих мировых университетах;
- 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.

Механизмы реализации Программы будут основаны на системе управления действующей Программой развития НИУ ВШЭ с учетом накопленного опыта внедрения организационных инноваций.

Раздел 2. Мероприятия Программы

ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ НИУ ВШЭ 2020	Исследования									
	• Фундаментальные исследования: научно продуктивные области + прорывные направления									
	• Прикладные исследования: ведущий think tank Правительства РФ, консалтинговый центр для бизнеса, центр экспертизы по России для международных организаций									
	Рынки									
	Абитуриенты									
	Высокая селективность. Приоритеты: в бакалавриате — Россия + СНГ, в магистратуре и аспирантуре — выпускники зарубежных и лучших российских вузов, в ДПО — корпорации и верхний сегмент платежеспособного спроса									
	Работодатели									
	Глобально-ориентированные компании и организации участвуют в актуализации образовательных программ									
	Информационная инфраструктура									
	Информационная система поддержки основных бизнес-процессов, базы данных эмпирических исследований, интеграция в MOOCs, международная ориентация портала									
Кадры										
НПР: 60% — ученые, включенные в глобальные академические сети, 20% — практики-лидеры, 20% — «чистые» преподаватели. Основная форма найма — международный рекрутинг										
Материально-техническая инфраструктура										
Компактный городской кампус международного уровня										
Экономическая и финансовая модель										
• Доходы: 35-40% — внебюджетные, 60-65% — бюджетные. • Расходы: проекты развития — до 25% бюджета										
Международная репутация										
Ключевой поставщик исследований и экспертизы по России, площадка международного взаимодействия										
Партнерство с Москвой										
Вовлеченный в городскую жизнь университет: информационно-просветительская, дискуссионная, экспертная площадка										
Участие в модернизации на международном уровне										
Участие в глобальной повестке дня, экспертные решения для СНГ, международные проекты, интеграция с исследованиями										
МЕРОПРИЯТИЯ И ЗАДАЧИ	мероприятия 1.1, 1.2, 1.3 задачи 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.3.1, 1.3.2	мероприятия 2.1, 2.2, 2.3 задачи 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.2.1, 2.3.1	мероприятия 3.1, 3.2 задачи 3.1.1, 3.2.1	мероприятия 4.1, 4.2 задачи 4.1.1, 4.1.2, 4.2.1	мероприятие 5.1 задача 5.1.1	мероприятия 6.1, 6.2, 6.3 задачи 6.1.1, 6.2.1, 6.3.1	мероприятие 7.1 задача 7.1.1	мероприятие 8.1 задача 8.1.1	мероприятие 9.1 задача 9.1.1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Инвестирование в научную продуктивность на международном уровне	Создание глобально ориентированных образовательных продуктов	Кадровое обновление	Привлечение талантов на новых географических рынках	Концентрация ресурсов на прорывных направлениях и управление по результатам	Децентрализация системы управления	Управление международной репутацией	Партнерство с Москвой	Интернационализация экспертно-аналитической деятельности	
	Наука	Образование	Кадры	Таланты	Использование ресурсов	Управление	Международная репутация	Связь с городом	Участие в модернизации	
	Низкий уровень международной публикационной активности, слабая включенность в мировую исследовательскую повестку	Низкая ориентированность образовательных продуктов на иностранных абитуриентов, недостаточные темпы студенческой мобильности	Несоответствие структуры НПР задачам глобального исследовательского университета	Слабые позиции на международных рынках абитуриентов, низкая конкуренция при поступлении в аспирантуру	Способы распределения ресурсов слабо связаны с оценкой академической производительности подразделений	Сильная централизация управления, недостаточная вовлеченность студентов и работодателей	Низкая узнаваемость за рубежом	Несоответствие инфраструктуры международным стандартам и слабая включенность в городскую жизнь	Слабая ориентированность экспертизы на международную аудиторию	
	РАЗРЫВЫ									
	НИУ ВШЭ 2013	Особенности и преимущества								
		Лидерство на национальном уровне по большинству научных и образовательных направлений вуза, включенность в прикладные проекты и разработку политик, развитые базы данных эмпирических исследований, готовность к изменениям и быстрая динамика интернационализации, международный рекрутинг, аспирантура «полного дня», эффективный контракт с преподавателями и научными сотрудниками, сильные студенты с рабочим английским языком								

Стратегическая инициатива 1. Достижение международной конкурентоспособности исследований и разработок по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики

Мероприятие № 1.1. Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах; научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах³

1. Создание и развитие конкурентоспособных научных коллективов в областях актуального лидерства и на новых перспективных направлениях, в том числе междисциплинарных					
Задача № 1.1.1	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР				
Целевой показатель ⁴	2013	2014	2015	2016	2017
0,35	0,45	0,45	0,55	0,7	0,9
Механизмы решения задачи	– Создание центров превосходства в следующих областях: социально-экономический анализ институтов, исследования образования, экономическая социология, исследования науки и инноваций, фундаментальная математика, методы анализа больших массивов данных – Создание научных коллективов международного уровня с привлечением к руководству ведущих ученых – Формирование междисциплинарных центров по вопросам глобальной повестки дня – Создание системы грантов зарубежным ученым для продолжения исследований в России с участием специалистов НИУ ВШЭ – Выявление и селективная поддержка наиболее эффективных научных коллективов в области социально-экономических, гуманитарных, компьютерных и точных наук – Проведение масштабных эмпирических обследований, формирование баз данных и инструментов их глобального использования – Внедрение системы оценки результативности научных проектов на основе независимых международных экспертиз				
				Оценка стоимости (всего и за счет субсидий) ⁵	
				1,2	1,5
				19144	7728

³ Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211

⁴ Выполнение данной задачи также влияет на целевые показатели «Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования» и «Объем НИОКР в расчете на 1 НПР»

⁵ Здесь и далее в Разделе 2 все финансовые показатели (если не указано иное) приведены в миллионах рублей

Год	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии					
2013	– Созданы центры превосходства в 3 областях, поддержаны 15 международных лабораторий – Поддержаны 4 национальных эмпирических исследования, обеспечивающие международную сопоставимость – Сформирована система требований и оценки результативности научных проектов	801	459					
2014	– Поддержаны 3 действующих, созданы 3 новых центра превосходства – Поддержаны 15 действующих и созданы 3 новых международных лабораторий – Созданы 2 междисциплинарных центра по вопросам глобальной повестки дня: (1) Миграция и (2) Урбанистика – Поддержаны 4 национальных эмпирических исследования, обеспечивающие международную сопоставимость – Внедрена система аттестации исследователей с учетом их библиометрических показателей	1238	1027					
2015	– Поддержаны 6 действующих центров превосходства – Поддержаны 18 действующих и созданы 3 новых международных лабораторий – Поддержаны 2 существующих, создано 2 новых междисциплинарных центра по вопросам глобальной повестки дня – Поддержаны 7 национальных эмпирических исследований, обеспечивающих международную сопоставимость – Создана инфраструктура коллективного пользования базами эмпирических данных	1685	944					
2016-2020	– Созданы и поддерживаются не менее 6 центров превосходства – Созданы и поддерживаются не менее 30 международных лабораторий – Созданы и поддерживаются не менее 6 междисциплинарных центров по вопросам глобальной повестки дня – Поддерживаются не менее 10 национальных эмпирических исследований, обеспечивающих международную сопоставимость	15420	5298					
2. Задача № 1.1.2	Развитие комплексных прикладных исследований и разработок совместно с российскими и международными организациями, в том числе высокотехнологичными							
Целевой показатель ⁶	Объем НИОКР в расчете на 1 НПП							
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
950	1150	1250	1300	1400	1500	1600	1700	
Механизмы решения	– Мониторинг перспективных рынков прикладных исследований и разработок НИУ ВШЭ, в том числе на основе форсайта						Оценка стоимости	92
							тыс. руб	

⁶ Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза»

задачи	Создание тиражируемых научно-исследовательских продуктов и разработок – Формирование стратегических альянсов с ведущими компаниями – заказчиками НИОКР – Формирование совместно с ведущими компаниями центров исследований и разработок – Развитие системы поддержки инновационного предпринимательства	(всего и за счет субсидии)	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
Год	Основные результаты			
2013	– Общий объем НИОКР составил не менее 2500 млн. руб. – Поддерживаются 11 стратегических альянсов с ведущими компаниями – Создан 1 совместный центр исследований и разработок		25	8
2014	– Общий объем НИОКР составил не менее 3000 млн. руб. – Поддерживаются 15 стратегических альянсов с ведущими компаниями – Поддерживаются 2 совместных центра исследований и разработок – Сформированы постоянно действующие экспертные группы с участием представителей бизнеса по важнейшим перспективным проблемам научно-технологического и инновационного развития.		42	12
2015	– Общий объем НИОКР составил не менее 3800 млн. руб. – Поддерживаются 20 стратегических альянсов с ведущими компаниями – Поддерживаются 5 совместных центров исследований и разработок – Создан центр прототипирования в информационных технологиях		42	12
2016-2020	– В 2020 году общий объем НИОКР составит не менее 5000 млн. руб. – Сформированы не менее 50 стратегических альянсов с ведущими компаниями – Образованы не менее 10 совместных центров исследований и разработок		280	60

Мероприятие № 1.2. Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах⁷

1. Задача № 1.2.1 ⁸	Реализация целевых программ международной и внутрироссийской академической мобильности, направленных на формирование компетенций, которые необходимы для международной конкурентоспособности исследовательских проектов и образовательных программ				
Целевой показатель	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП				
2013	2014	2015	2016	2017	2018
0,35	0,45	0,55	0,7	0,9	1,2
					2019
					2020
					1,8

⁷ Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211

⁸ Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования»

Механизмы решения задачи	– Стажировки в ведущих вузах и исследовательских центрах – Организация программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки, семинаров для НПП в ведущих вузах и исследовательских центрах – Расширение программы поддержки академической мобильности в рамках проведения научных исследований (конференций, круглых столов, семинаров) – Участие сотрудников НИУ ВШЭ в международных исследовательских сетях, международных организациях, экспертных группах, научных обществах – Реализация программы «гостевых профессоров» для сотрудников НИУ ВШЭ – Программа поддержки долгосрочных творческих отпусков (sabbaticals)	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	1205	965
Год	Основные результаты		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2013	– Количество НПП, принявших участие в программах международной и внутрироссийской мобильности (в т.ч. стажировки, повышение квалификации и другие формы мобильности), в год: 500 – Количество НПП, которым предоставляются долгосрочные творческие отпуска: 15		80	63
2014	– Количество НПП, принявших участие в программах международной и внутрироссийской мобильности (в т.ч. стажировки, повышение квалификации и другие формы мобильности), в год: 750 – Количество НПП, которым предоставляются долгосрочные творческие отпуска: 30		96	77
2015	– Количество НПП, принявших участие в программах международной и внутрироссийской мобильности (в т.ч. стажировки, повышение квалификации и другие формы мобильности), в год: 950 – Количество НПП, которым предоставляются долгосрочные творческие отпуска: 40		114	91
2016-2020	– Количество НПП, принявших участие в программах международной и внутрироссийской мобильности (в т.ч. стажировки, повышение квалификации и другие формы мобильности), в год: 1600 – Количество НПП, которым предоставляются долгосрочные творческие отпуска: 100		915	734

Мероприятие № 1.3. Создание системы продвижения научных исследований

1. Задача № 1.3.1		Формирование системы академической экспертизы и международного продвижения результатов научной исследовательской работы							
Целевой показатель ⁹		Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	0,45	1,0	1,5	2,5	3,5	5,0	6,5	8,0	
Механизмы решения задачи	– Продвижение журналов НИУ ВШЭ в базы Web of Science и Scopus – Внедрение системы международной экспертизы результатов научной деятельности – Лингвистическая поддержка процесса публикации статей на иностранных языках							Оценка стоимости (всего и за 1132	-

⁹ Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП»

		Стимулирование включения ННР в состав редколлегии ведущих зарубежных научных журналов	счет субсидии)	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии				
	Год	Основные результаты							
	2013	– Поданы заявки на включение 2 издаваемых НИУ ВШЭ журналов в базы Web of Science и Scopus – Все ННР НИУ ВШЭ имеют возможность получить лингвистическую поддержку для публикации статей на английском языке		122	-				
	2014	– В базы Scopus/WoS включены 4 журнала, издаваемых НИУ ВШЭ – Доля научно-исследовательских проектов и программ по фундаментальным исследованиям НИУ ВШЭ, прошедших международную экспертизу: 100%		128	-				
	2015	– В базы Scopus/WoS включены 8 журналов, издаваемых НИУ ВШЭ – Не менее 30 ННР НИУ ВШЭ включены в редколлегии зарубежных ведущих научных журналов		133	-				
	2016-2020	– В базы Scopus/WoS включены все журналы НИУ ВШЭ, которые начали издаваться не позднее 2010 года – Все научные журналы университета издаются одновременно на русском и английском языках и соответствуют формальным критериям международных систем цитирования – 100 ННР НИУ ВШЭ включены в редколлегии зарубежных ведущих научных журналов		749	-				
2.	Задача № 1.3.2 ¹⁰	Диверсификация источников ресурсного обеспечения научных исследований							
	Целевой показатель	Объем НИОКР в расчете на 1 ННР							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	950	1150	1250	1300	1400	1500	1600	1700	
	Механизмы решения задачи	– Создание системы поддержки глобального фандрайзинга в сфере научных исследований и разработок – Создание исследовательских консорциумов с российскими и зарубежными университетами для объединения ресурсов – Поддержка инициативных проектов в рамках Научного фонда, Центра фундаментальных исследований, Фонда развития прикладных исследований НИУ ВШЭ – Софинансирование исследовательских проектов, поддержанных внешними организациями – Развитие системы попечительской поддержки для научных коллективов					Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	2144	-
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	– Реализовано не менее 70 проектов по грантам российских и международных фондов и программ – Поддерживается 3 исследовательских консорциума					64	-	

¹⁰ Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив»

2014	– Реализовано не менее 80 проектов по грантам российских и международных фондов и программ – Поддерживается 5 исследовательских консорциумов – Количество научных коллективов, получающих попечительскую поддержку научных исследований: 3	194	-
2015	– Реализовано не менее 90 проектов по грантам российских и международных фондов и программ – Поддерживается 7 исследовательских консорциумов – Количество научных коллективов, получающих попечительскую поддержку научных исследований: 7	228	-
2016-2020	– Ежегодно реализуется не менее 150 проектов по грантам российских и международных фондов и программ – Поддерживается 10 исследовательских консорциумов – Количество научных коллективов, получающих попечительскую поддержку научных исследований: 10	1658	-

Стратегическая инициатива 2. Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных образовательных продуктов

Мероприятие №2.1 Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями¹¹

1. Задача № 2.1.1	<i>Реформирование структуры и технологий образовательного процесса, обеспечивающее индивидуализацию образовательных траекторий и повышение вовлеченности студентов в освоение предметов, превращение проектно-исследовательского процесса в стержень образовательных программ</i>						
Целевой показатель	Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах						
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
8	9	10	12	14	16	18	20
Механизмы решения задачи	– Переход к новому образовательному стандарту НИУ ВШЭ, обеспечивающему выбор студентами курсов по модели «major-minor», ограничение количества одновременно изучаемых предметов с повышением требований к студентам по их освоению – Создание возможности получения бакалаврских и магистерских степеней по «составным» программам (на базе модулей, самостоятельно выбираемых студентами) – Организация системы тьюторской поддержки индивидуально образовательных траекторий и обучения за рубежом – Интеграция исследовательской и проектной работы студентов (в рамках научных семинаров, научно-учебных и проектно-учебных групп и лабораторий) в учебный процесс						
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
						317	145
						Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	

¹¹ Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211

2013	– Разработана концепция построения нового образовательного стандарта НИУ ВШЭ по модели «major-minor» – Доля курсов по выбору в структуре учебных программ составляет 20% – Не менее чем на 25% образовательных программ внедрены новые образовательные стандарты НИУ ВШЭ – Не менее 20% студентов получают тьюторскую поддержку индивидуальных образовательных траекторий. – Доля курсов по выбору в структуре учебных программ составляет 23%	12	5				
2014	– Не менее чем на 50% образовательных программ внедрены новые образовательные стандарты НИУ ВШЭ – Все студенты имеют возможность получения тьюторской поддержки индивидуальных образовательных траекторий – Доля курсов по выбору в структуре учебных программ составляет 25%	34	10				
2015	– На всех образовательных программах внедрены новые образовательные стандарты НИУ ВШЭ – Доля курсов по выбору в структуре учебных программ составляет 50% – Аудиторная нагрузка снижена до 18 часов в неделю в бакалавриате и до 14 часов в неделю в магистратуре, ряд предметов, которые несут компенсирующий характер (английский язык, высшая математика), выведены за рамки образовательных программ	51	20				
2016-2020	– На всех образовательных программах внедрены новые образовательные стандарты НИУ ВШЭ – Доля курсов по выбору в структуре учебных программ составляет 50% – Аудиторная нагрузка снижена до 18 часов в неделю в бакалавриате и до 14 часов в неделю в магистратуре, ряд предметов, которые несут компенсирующий характер (английский язык, высшая математика), выведены за рамки образовательных программ	220	110				
2. Задача № 2.1.2	Модернизация существующих и создание новых образовательных программ на английском языке (в том числе с участием ведущих университетов и научных организаций).						
Целевой показатель 12	Доля учебных дисциплин на английском языке более двух кредитов в общем числе учебных дисциплин						
			%				
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
5	8	10	12	13	15	18	20
Механизмы решения задачи	– Создание отдельных учебных курсов, бакалаврских и магистерских программ с преподаванием на английском языке – Создание международных экспертных групп для оценки образовательных программ – Развитие международных партнерств по обмену студентами и взаимному признанию курсов на уровне факультетов и образовательных программ – Реализация процедур и механизмов, которые позволяют засчитывать дисциплины, изученные студентом в зарубежных вузах и в рамках открытых массовых онлайн-курсов (MOOCs).				Оценка стоимости (всего и за счет субсидий)	329	198

¹² Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)»

		– Разработка образовательной программы для изучения русского языка как иностранного, а также внедрение и проведение экзаменов по русскому языку по аналогии с IELTS, TOEFL и др.			
	Год	Основные результаты	Оценка стоймости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	– Состоялся набор на 7 магистерских программ, реализуемых полностью на английском языке. – НИУ ВШЭ имеет не менее 45 международных партнеров по обмену студентами – Разработана и внедрена нормативная база, позволяющая засчитывать дисциплины, изученные студентом в зарубежных вузах и в рамках программ обмена или открытых массовых онлайн-курсов (MOOCs)	20	13	
	2014	– Состоялся набор на 10 магистерских программ, реализуемых полностью на английском языке – 2 образовательные программы имеют не менее 30% курсов на английском языке. – НИУ ВШЭ имеет не менее 50 международных партнеров по обмену студентами – Не менее 5% студентов обучаются по индивидуальным траекториям с наличием курсов зарубежных университетов (в том числе изученных в рамках программ обмена или в рамках MOOCs). – В тестовом режиме проводятся онлайн экзамены по русскому языку как иностранному, установлены зарубежные партнерства для продвижения сервиса.	38	29	
	2015	– Состоялся набор на 3 бакалаврских и 15 магистерских программ, реализуемых полностью на английском языке – 5 образовательных программ имеют не менее 30% курсов на английском языке – НИУ ВШЭ имеет не менее 70 международных партнеров по обмену студентами – Не менее 10% студентов обучаются по индивидуальным траекториям с наличием курсов зарубежных университетов (в том числе изученных в рамках программ обмена или в рамках MOOCs) – Не менее 500 обучающихся на онлайн-ресурсе по русскому языку, из них не менее 300 прошли тестирование на сертификат	46	31	
	2016-2020	– Состоялся набор на 10 бакалаврских и 25 магистерских программ, реализуемых полностью на английском языке – 45 образовательных программ имеют не менее 30% курсов на английском языке – НИУ ВШЭ имеет не менее 50 международных партнеров по обмену студентами – Не менее 20% студентов обучаются по индивидуальным траекториям с наличием курсов зарубежных университетов (в том числе изученных в рамках программ обмена или в рамках MOOCs). – Не менее 2500 обучающихся на онлайн-ресурсе по русскому языку, из них не менее 1000 прошли тестирование на сертификат.	225	125	
3.	Задача № 2.1.3	Достройка и постоянное обновление образовательных программ для обеспечения студентов актуальными компетенциями, востребованными на профессиональном и академическом рынках труда			
	Целевой	Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и			%

показатель		инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах						
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
8	9	10	12	14	16	18	20	
Механизмы решения задачи	– Регулярный мониторинг востребованных аналитических и прикладных компетенций через развитие партнерств факультетов с профильными компаниями и научными центрами и корректировка на этой основе образовательных программ – Интеграция в учебные программы НИУ ВШЭ курсов по выбору, предоставляемых профильными компаниями и научными центрами, в том числе через систему базовых кафедр – Внешняя экспертиза аналитических и прикладных компетенций студентов выпускных курсов и добровольно - выпускников НИУ ВШЭ					Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	40	-
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	– Разработаны рекомендации по построению и сопровождению практик студентов, а также других видов учебной активности, направленных на развитие аналитических и прикладных компетенций.					5	-	
2014	– Разработана система и в пилотном режиме проведена внешняя экспертиза аналитических и прикладных компетенций не менее чем 10% студентов выпускных курсов – Не менее 25% образовательных программ содержат дисциплины, ориентированные на развитие аналитических и прикладных компетенций, разработанные с участием профильных компаний и научных центров					5	-	
2015	– Проведена внешняя экспертиза аналитических и прикладных компетенций не менее чем 30% студентов выпускных курсов – Не менее 50% образовательных программ содержат дисциплины, ориентированные на развитие аналитических и прикладных компетенций, разработанные с участием профильных компаний и научных центров					5	-	
2016-2020	– Все студенты выпускных курсов и (добровольно) выпускники проходят через внешнюю экспертизу аналитических и прикладных компетенций – Все образовательные программы содержат дисциплины, ориентированные на развитие аналитических и прикладных компетенций, разработанные с участием профильных компаний и научных центров.					25	-	

Мероприятие №2.2. Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры¹³

1. Задача № 2.2.1	Распространение формата академической аспирантуры (аналога structured PhD programs) с международной экспертизой диссертационных исследований на все направления подготовки аспирантов	
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	%

¹³ Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211

		аспирантуры					2018	2019	2020
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	25	25	25	26	26	27	27	28	
Механизмы решения задачи	– Создание аспирантских школ, подготовка образовательных программ для них совместно с ведущими мировыми научными центрами. – Привлечение ведущих зарубежных ученых для преподавания и совместного научного руководства аспирантами, а также к экспертизе результатов работы аспирантов через систему «академических мастерских». – Создание серий препринтов научных работ аспирантов на английском языке (SSRN и др.) – Организация исследований аспирантов стажировок аспирантов в ведущих мировых научных центрах – Обеспечение качества аспирантов, стимулирование создания научного задела у поступающих в аспирантуру через организацию интегрированных программ «магистратура – аспирантура», проведение научных семинаров, летних и зимних (каникулярных) школ для студентов магистратуры российских и иностранных вузов с участием ведущих ученых					Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	420	420	
Год	Основные результаты						Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	– Доля аспирантов, ежегодно принимаемых на программу аспирантуры «полного дня»: 10% – Осуществляется прием на программу аспирантуры «полного дня» по 7 научным направлениям						32	32	
2014	– Доля аспирантов, ежегодно принимаемых на программу аспирантуры «полного дня»: 30% – Осуществляется прием на программу аспирантуры «полного дня» по 9 научным направлениям – Доля аспирантов, которые опубликовали препринт или статью на английском языке : 7% – Количество интегрированных программ «магистратура – аспирантура» : 3						43	43	
2015	– Доля аспирантов, ежегодно принимаемых на программу аспирантуры «полного дня»: 50% – Осуществляется прием на программу аспирантуры «полного дня» по 10 научным направлениям – Доля аспирантов, которые опубликовали препринт или статью на английском языке: 25% – Количество интегрированных программ «магистратура – аспирантура»: 4						46	46	
2016-2020	– Доля аспирантов, ежегодно принимаемых на программу аспирантуры «полного дня»: 100% – Осуществляется прием на программу аспирантуры «полного дня» по 11 научным направлениям – Количество интегрированных программ «магистратура – аспирантура»: 20						299	299	

Мероприятие №2.3 Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников¹⁴

1. Задача	Раннее включение студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников в преподавание и
-----------	---

¹⁴ Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211

№ 2.3.1		научные исследования, обеспечение возможности для каждого мотивированного студента участвовать в исследовательской или проектной работе						
Целевой показатель		Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах						
2013	8	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Механизмы решения задачи		- Расширение привлечения студентов старших курсов и аспирантов в качестве учебных ассистентов и стажеров-исследователей на платной основе - Расширение системы научно-учебных и проектно-учебных лабораторий и групп на все научные направления университета. - Реализация нормативных и стимулирующих механизмов для привлечения студентов и аспирантов в научные и консультативные проекты.						
Год		Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2013		Количество учебных ассистентов и стажеров-исследователей – 660 чел. в год Количество поддерживаемых научно-учебных лабораторий и групп - 64 Количество поддерживаемых проектно-учебных лабораторий и групп - 14					49	44
2014		Количество учебных ассистентов и стажеров-исследователей – 750 чел. в год Количество поддерживаемых научно-учебных лабораторий и групп - 70 Количество поддерживаемых проектно-учебных лабораторий и групп – 20					246	221
2015		Количество учебных ассистентов и стажеров-исследователей – 1500 чел. в год Количество поддерживаемых научно-учебных лабораторий и групп - 80 Количество поддерживаемых проектно-учебных лабораторий и групп – 25					474	427
2016-2020		Количество учебных ассистентов и стажеров-исследователей – не менее 1500 чел. в год Количество поддерживаемых научно-учебных лабораторий и групп - 100 Количество поддерживаемых проектно-учебных лабораторий и групп – не менее 30 50% студентов старших курсов бакалавриата и магистратуры и не менее 80% аспирантов проходят через научно-учебные, проектно-учебные лаборатории, через работу в качестве учебных ассистентов					3770	3393

Стратегическая инициатива 3. Кадровое обновление, нацеленное на привлечение преподавателей и исследователей, которые обладают высокой научной продуктивностью и включены в глобальные исследовательские сети

Мероприятие №3.1. Реализация мер по привлечению в вузы молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях¹⁵

1. Задача № 3.1.1 ¹⁶	Привлечение научно-педагогических кадров, в том числе с международного академического рынка труда					
Целевой показатель	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан, обладателей степени PhD зарубежных университетов					
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
5	5,5	6	7	8	9,5	10,5
Механизмы решения задачи	– Расширение практики найма специалистов и привлечения постдоков на международном академическом рынке труда и обеспечение стимулов для их закрепления – Привлечение и закрепление молодых НПП через механизмы кадрового резерва, систему двухгодичных стартовых грантов					
Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	8211					
В.т.ч. за счет субсидии	3284					
Год	Основные результаты					
2013	– Число НПП, нанятых по процедуре международного рекрутинга: не менее 35 чел. – Количество привлеченных постдоков: 35 чел.					
2014	– Число НПП, нанятых по процедуре международного рекрутинга: не менее 60 чел. – Количество привлеченных постдоков: 45 чел.					
2015	– Число НПП, нанятых по процедуре международного рекрутинга: не менее 80 чел. – Количество привлеченных постдоков: 60 чел.					
2016-2020	– Число НПП, нанятых по процедуре международного рекрутинга: не менее 80 чел. ежегодно – Количество привлеченных постдоков: 100 чел.					
Оценка стоимости	222					
В.т.ч. за счет субсидии	89					
2019	428					
2020	556					
2021	7005					
2022	2802					

Мероприятие №3.2. Обновление научно-педагогического состава в соответствии с задачами исследовательского университета

1. Задача	Увеличение доли НПП с высокой научной продуктивностью
-----------	---

¹⁵ Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211

¹⁶ Выполнение данной задачи влияет на целевые показатели «Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП» и «Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования»

№ 3.2.1	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 ННПР							Количество
Целевой показатель ¹⁷	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,35		0,45	0,55	0,7	0,9	1,2	1,5	1,8
Механизмы решения задачи	– Реализация модели эффективного контракта через повышение квалификационных требований к ННПР, обеспечивающего конкурентоспособный уровень оплаты труда – Обеспечение условий академической и административной поддержки ННПР с высокой продуктивностью							-
Год	Основные результаты							В т.ч. за счет субсидии
2013	– Средняя заработная плата ННПР к средней по экономике региона: 147% – Доля ННПР на контракте «преподаватель-исследователь»: 2%							189
2014	– Средняя заработная плата ННПР к средней по экономике региона: не менее 147% – Доля ННПР на контракте «преподаватель-исследователь»: 5%							496
2015	– Средняя заработная плата ННПР к средней по экономике региона: не менее 147% – Доля ННПР на контракте «преподаватель-исследователь»: 10%							690
2016-2020	– Уровень зарплаты преподавателей по отношению к средней зарплате в регионе увеличивается до 220% – Доля ННПР на контракте «преподаватель-исследователь»: 30%							12619

Стратегическая инициатива 4. Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения (приоритет в бакалавриате – страны СНГ) и повышение конкурса на уровне магистратуры и аспирантуры

Мероприятие №4.1 Совершенствование инструментов идентификации, адаптации и развития талантливых школьников и студентов

1. Задача № 4.1.1	Развитие инструментов адресного привлечения в НИУ ВШЭ талантливых выпускников школ и вузов	
Целевой	Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального	балл

¹⁷ Выполнение данной задачи также влияет на целевые показатели «Средний показатель цитируемости на 1 ННПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных WoS и Scopus, с исключением их дублирования» и «Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННПР, включая российских граждан, обладателей степеней PhD зарубежных университетов»

	поступлению на образовательные программы НИУ ВШЭ – Развитие системы профориентационных зимних и летних школ и других мероприятий для поступающих в бакалавриат и магистратуру, в том числе, с привлечением иностранных студентов – Создание подготовительных отделений (нулевого года) для подготовки к обучению на магистерских программах	счет субсидии)	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
Год	Основные результаты			
2013	– Численность участников профориентационных мероприятий для школьников для выпускников бакалавриата: 170 чел., – Численность обучающихся на дистанционных программах профессиональной ориентации и подготовки: 15 000 чел.		76	-
2014	– Численность участников профориентационных мероприятий для школьников для выпускников бакалавриата: 540 чел. – Численность обучающихся в лице: 260 чел.		75	-
2015	– Численность обучающихся на программах подготовки к магистратуре: не менее 300 чел. – Численность обучающихся в интернет-школах и на дистанционных программах профессиональной ориентации и подготовки: 17 000 чел.		75	-
2016-2020	– Рост численности участников профориентационных мероприятий для школьников для выпускников бакалавриата 10% ежегодно – Численность обучающихся на программах подготовки к магистратуре: не менее 330 чел. ежегодно – Рост численности обучающихся в интернет-школах и на дистанционных программах профессиональной ориентации и подготовки до 22 000 чел. (2020 г.) – Рост численности обучающихся в лице до 700 чел. в 2020 г.		376	-

Мероприятие №4.2 Осуществление мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов для обучения в российских вузах, в том числе путем реализации партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов¹⁹

1. Задача № 4.2.1	Привлечение талантливых иностранных студентов и аспирантов					
Целевой показатель	Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ)					
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
3	4	5	6	8	10	11
						12

¹⁹ Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211

Механизмы решения задачи	– Реализация партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов (вкл. программы о России) – Формирование англоязычной образовательной среды, включающей англоязычный персонал и сервисы – Развитие новых форм рекрутинга иностранных студентов в целевых географических регионах, прежде всего, странах СНГ	Оценка стоимости (всего и за счет субсидий)	422	379
Год	Основные результаты	Оценка стоимости	5	В т.ч. за счет субсидий 4
2013	– Количество партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов: 30 – Количество участников конкурса НИРС для студентов вузов стран СНГ – не менее 150 чел.			
2014	– Количество партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов: 40 – Количество участников международной научной конференции в стране СНГ (по результатам конкурса НИРС) – не менее 250 чел.	35		32
2015	– Количество партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов: 50 – Количество участников конкурса НИРС для студентов вузов стран СНГ – не менее 300 чел.	47		42
2016-2020	– Количество партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов: 60 – Количество участников международной научной конференции в стране СНГ (по результатам конкурса НИРС) – не менее 500 чел. ежегодно	335		301

Стратегическая инициатива 5. Создание системы результативных методов управления внутренними инвестициями и проектами развития для повышения эффективности использования ресурсов и их концентрации на прорывных направлениях

Мероприятие № 5.1. Переход к управлению по результатам и принципам проектного финансирования стратегических инициатив

1. Задача № 5.1. ²⁰	Внедрение системы планирования и оценки результатов деятельности на основе критериев достижения международной конкурентоспособности						
Целевой показатель	Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив						
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
							%

²⁰ Выполнение данной задачи также влияет на целевые показатели «Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР» и «Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования»

17	20	22	25	25	25	25
Механизмы решения задачи	– Аудит и санация направлений, не имеющих международного признания и внедрение системы оценки потенциала научного коллектива с точки зрения соответствия современному уровню науки и квалификации штатного состава – Формирование бюджета развития университета как инструмента финансового обеспечения и контроля реализации проектов развития – Внедрение бюджетирования образовательных программ					
Год	Основные результаты				Оценка стоимости (всего и за счет субсидий)	Оценка стоимости
2013	– Проведение аудита научной производительности академических подразделений и проектов – Определение регламента планирования ресурсов на основе критериев достижения международной конкурентоспособности				24	-
2014	– Внедрение бюджетирования образовательных программ – Формирование операционного плана НИУ ВШЭ на 2015 в новом формате				35	-
2015	– Селекция неэффективных подразделений: закрытие 50% неэффективных научных программ, 20% образовательных программ				33	-
2016-2020	– Селекция неэффективных подразделений: закрытие 100% неэффективных программ – Полномасштабный переход на управление по результатам (включая внутреннюю оценку и внешний бенчмаркинг)				170	-

Стратегическая инициатива 6. Децентрализация системы управления университета

Мероприятие № 6.1. Реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вузов и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях²¹

1. Задача № 6.1.1	Формирование механизмов эффективной мотивации руководящего состава и привлечение специалистов международного уровня на руководящие административные и академические позиции					
Целевой показатель	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза					
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
38	37	36	35	35	35	35
Механизмы решения	Международный рекрутинг кандидатов на замещение вакантных руководящих позиций с привлечением международных рекрутинговых агентств				Оценка стоимости	2020
						1754

²¹ Наименование мероприятия приведено в соответствии с текстом постановления Правительства РФ от 16 марта 2013 года №211.

задачи	— Введение ключевых индикаторов эффективности (KPI), связанных с достижением целевых показателей развития университета — Выдвижение на ключевые административные позиции руководителей из международных организаций и компаний, свободно владеющих английским языком	(всего и за счет субсидий)	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидий
Год	Основные результаты			
2013	- На руководящие позиции в рамках международного рекрутинга наняты не менее 3 специалистов - В рамках программы «Новые администраторы» заполнены не менее 20 должностных позиций		137	83
2014	- На руководящие позиции в рамках международного рекрутинга наняты не менее 5 специалистов - В рамках программы «Новые администраторы» заполнены не менее 60 должностных позиций - В трудовых контрактах с работниками, занимающими руководящие позиции, установлена взаимосвязь между их вознаграждением и KPI		214	128
2015	- На руководящие позиции в рамках международного рекрутинга наняты не менее 10 специалистов - В рамках программы «Новые администраторы» заполнены не менее 100 должностных позиций		275	165
2016-2020	- Не менее 50% администраторов и 90% высших администраторов НИУ ВШЭ к 2020 г. составят работники, свободно владеющие английским языком - Переход на найм руководящих административных и академических позиций преимущественно с использованием процедур международного рекрутинга		2298	1378

Мероприятие № 6.2. Организационные преобразования по децентрализации системы управления и модернизации административных процессов

1. Задача № 6.2.1	Формирование крупных академических подразделений путем объединения действующих центров компетенций и создание комфортной рабочей среды					Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив		%	
Целевой показатель ²²	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
2013	20	22	25	25	25	25	25		
Механизмы решения задачи	Укрепление научно-образовательных подразделений — Вовлечение академического состава в процессы принятия решений на уровне подразделений и университета в целом, в т.ч. создание рабочих групп и комиссий из числа ведущих ученых — Переход к профессиональному администрированию образовательных программ					Оценка стоимости (всего и за счет)	1628	-	

²² Выполнение данной задачи также влияет на целевые показатели «Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)» и «Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов»

		– Внедрение системы профессиональной мотивации АУП и УВП – Создание службы «одного окна» поддержки студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников – Комплексная программа развития информационных систем управления учебным, научным и административными процессами	субсидий)	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидий
Год		Основные результаты		84	-
2013		– Формализация принципов реструктуризации и укрупнения центров компетенций – Разработка стратегии развития корпоративных информационных систем		182	-
2014		– Число научно-образовательных подразделений со штатной численностью НПП более 200 человек: 5. – Доля образовательных программ, администрируемых учебными офисами: 15% – Запуск ежегодной оценки качества работы административных подразделений – Запуск комплексной программы развития информационной среды		222	-
2015		– Число научно-образовательных подразделений со штатной численностью НПП более 200 человек: 7 – Создана служба «одного окна» – Доля образовательных программ, администрируемых учебными офисами: 25% – Создана среда поддержки информационных систем управления учебным, научным и административными процессами		1140	-
2016-2020		– Все образовательные программы администрируются профессиональными менеджерами – Уровень удовлетворенности качеством административных процессов со стороны основных внутренних и внешних клиентов: не менее 70%			

Мероприятие № 6.3. Реализация дополнительных мероприятий, предусмотренных конкурсной документацией по проведению открытого конкурса на предоставление государственной поддержки ведущим университетам Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров

1. Задача № 6.3.1	Обеспечение обязательных условий участия в открытом конкурсе на предоставление государственной поддержки ведущим университетам Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров				
Целевой показатель	Позиция в рейтинге QS – World University Rankings				
2013	2014	2015	2016	2017	2018
501-550	451-500	401-450	301-350	201-250	151-200
Механизмы решения	В соответствии с требованиями Конкурса НИУ ВШЭ подтверждает готовность выполнения обязательных мероприятий, указанных в Форме 6 Конкурсной документации				
				Оценка стоимости	2019
				84	2020
					51-100
					-

задачи	(стр. 42).	(всего и за счет субсидий)	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидий
Год	Основные результаты			
2013	– В случае победы в Конкурсе НИУ ВШЭ, в течение в течение 60 дней после объявления результатов, направить на согласование в Минобрнауки России следующие документы: а) План мероприятий («дорожную карту») по реализации Программы повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ, разработанную совместно с независимым консультантом в соответствии с методическими указаниями Минобрнауки России. б) План мероприятий, проекты нормативных актов и внутренних регламентных документов, обеспечивающих в рамках действующего законодательства: – внесение в Устав или во внутренние регламентные документы положений о согласовании с Минобрнауки России кандидатур членов Наблюдательного совета и руководителя учреждения; – введение процедур конкурсного отбора кандидатов на должность ректора, представляющих его назначению учредителем (открытый международный конкурс); – внесение изменений во внутренние регламентные документы НИУ ВШЭ и действующие трудовые контракты преподавателей о взаимосвязи вознаграждения с достижением показателей утвержденных программ развития НИУ ВШЭ, а также об оценке результативности их деятельности, в том числе с участием учредителя и Минобрнауки России. (Внесение дополнений в трудовой контракт ректора не требуется, так как соответствующие положения предусмотрены его действующей редакцией). – Финансовая отчетность НИУ ВШЭ за 2013 год будет подготовлена в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и заверена аудитором; Примечание: Мероприятие «Установление до конца 2013 года критериев результативности академической деятельности и введение на их основе с 2015 года системы срочных контрактов с работниками профессорско-преподавательского состава, учитывающей эти критерии при продлении контракта и формировании переменной части заработной платы ППС» выполняется в рамках задач 1.1.1. и 3.1.2.	4	-	
2014	– Бухгалтерская отчетность представляется в соответствии международными стандартами финансовой отчетности и заверяется аудитором		10	-
2015	– Бухгалтерская отчетность представляется в соответствии международными стандартами финансовой отчетности и заверяется аудитором		15	-
2016-2020	Бухгалтерская отчетность представляется в соответствии международными стандартами финансовой отчетности и заверяется аудитором		55	-

Стратегическая инициатива 7. Создание механизмов продвижения НИУ ВШЭ за рубежом как ведущего экспертно-аналитического центра по российской проблематике и проблематике переходных экономик, оптимального партнера в России для зарубежных исследовательских организаций и транснациональных работодателей

Мероприятие №7.1 Повышение узнаваемости НИУ ВШЭ в международной академической и профессиональной среде

1. Задача № 7.1.1 ²³		Создание инструментов для повышения узнаваемости НИУ ВШЭ в международной академической и профессиональной среде							место	
Целевой показатель		Позиция в рейтинге QS World University Rankings								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
	501-550	451-500	401-450	301-350	201-250	151-200	101-150	51-100		
	Механизмы решения задачи	– Выход Издательского дома НИУ ВШЭ на международный рынок, в т.ч. установление партнерских отношений с лидерами европейского академического книгоиздания – Развитие партнерств с крупнейшими международными медиахолдингами и распространение международных аналитических материалов по ключевым областям компетенций – Привлечение «академических звезд» к сотрудничеству – Распространение образовательных продуктов НИУ ВШЭ в системах массовых открытых онлайн-курсов (MOOCs)					Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	862	-	
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии		
	2013	– В системах MOOCs представлено не менее 3 курсов университета					45	-		
	2014	– В системах MOOCs представлено не менее 10 курсов университета – Установлены партнерские отношения с 2 крупнейшими международными медиахолдингами					68	-		
	2015	– Реализуется совместная издательская программа с одним из ведущих европейских издателей – В авторитетных зарубежных средствах массовой информации опубликовано не менее 150 материалов, посвященных деятельности НИУ ВШЭ – В системах MOOCs представлено не менее 15 курсов университета					79	-		
	2016-2020	– Издательский дом НИУ ВШЭ встроен в мировой рынок академической продукции по социально-экономической тематике – В авторитетных зарубежных средствах массовой информации ежегодно публикуется до 500					670	-		

²³ Выполнение данной задачи также влияет на целевые показатели «Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)» и «Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НТР, включая российских граждан – обладателей степеней PhD зарубежных университетов»

	материалов, посвященных деятельности НИУ ВШЭ – В системах MOOCs представлено не менее 50 курсов университета		
--	---	--	--

Стратегическая инициатива 8. Объединение усилий университета и города в достижении международной конкурентоспособности

Мероприятие №8.1. Реализация мер по укреплению вовлеченности университета в городскую жизнь

1.	Задача № 8.1.1 ²⁴	Формирование практик взаимодействия университета с правительством, бизнесом и местным сообществом по совместному повышению международной конкурентоспособности						
	Целевой показатель	Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ)						%
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	3	4	5	6	8	10	11	12
	Механизмы решения задачи	– Формирование на базе университета городского центра открытого образования, интеллектуальной и дискуссионной площадки – Расширение экспертно-аналитической деятельности университета в интересах администрации города, бизнеса и местного сообщества – Повышение привлекательности городской среды в зонах развития НИУ ВШЭ				Оценка стоимости (всего и за счет субсидий)	407	-
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидий
	2013	– Количество выпускников школ, прошедших через образовательные программы НИУ ВШЭ (с учетом лиц): 2000 чел. – Количество НПР, вовлеченных в выполнение НИР и НИОКР в интересах Правительства Москвы, предприятий и организаций города 400 чел.					3	-
	2014	– Количество выпускников школ, прошедших через образовательные программы НИУ ВШЭ (с учетом лиц): 2000 чел. – Количество НПР, вовлеченных в выполнение НИР и НИОКР в интересах Правительства Москвы, предприятий и организаций города 600 чел.					39	-
	2015	– Количество выпускников школ, прошедших через образовательные программы НИУ ВШЭ (с учетом лиц): 2500 чел. – Количество НПР, вовлеченных в выполнение НИР и НИОКР в интересах Правительства Москвы, предприятий и организаций города 800 чел.					45	-
	2016-2020	– Количество выпускников школ, прошедших через образовательные программы НИУ ВШЭ (с учетом					320	-

²⁴ Выполнение данной задачи также влияет на целевые показатели «Объем НИОКР в расчете на 1 НПР» и «Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов»

Ссылки на источники информации

1. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса / под ред.: Альтбах Ф.Д., Салми Д. – М: Весь мир, 2012.
2. Европейская Рамочная Программа по Исследованиям и Инновациям “HORIZON-2020” [Электронный ресурс], URL: <http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm>.
3. Материалы III международной конференции Российской ассоциации исследователей высшего образования «Рождение и возрождение университетов» [Электронный ресурс], URL: <<http://educonf.hse.ru/2012/>>.
4. Материалы проекта по поддержке ведущих университетов Минобрнауки России [Электронный ресурс], URL: <<http://минобрнауки.рф/проекты/ведущие-вузы/мировые-рейтинги>>
5. Прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации и отдельных секторов экономики [Электронный ресурс], URL: <<http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/indexprognoz>>
6. Раздел сайта НИУ ВШЭ «Программа Развития» [Электронный ресурс], URL: <<http://strategy.hse.ru>>.
7. Раздел сайта НИУ ВШЭ «Цифры и Факты» [Электронный ресурс], URL: <<http://www.hse.ru/figures/>>
8. Сайт Берлинского университета им. Гумбольдта [Электронный ресурс], URL: <http://www.hu-berlin.de/?set_language=en>
9. Сайт Гонконгского университета науки и технологий [Электронный ресурс], URL: <<http://www.ust.hk/eng/index.htm>>
10. Сайт Лондонской школы экономики и политических наук [Электронный ресурс], URL: <<http://www2.lse.ac.uk/home.aspx>>
11. Сайт мирового рейтинга университетов - QS, [Электронный ресурс], URL: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings>>.

12. Сайт мирового рейтинга университетов The Times Higher Education [Электронный ресурс], URL: <<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>>
13. Сайт мирового репутационного рейтинга университетов [Электронный ресурс], URL: <<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013/reputation-ranking>>
14. Сайт университета Уорика [Электронный ресурс], URL: <<http://www2.warwick.ac.uk/>>.
15. Сайт университета Эразмус в Роттердаме [Электронный ресурс], URL: <<http://www.eur.nl/english/>>
16. Barber M., Donnelly K., Rizvi S. Oceans of Innovation: the Atlantic, the Pacific, Global Leadership and Future of Education. IPPR, 2012
17. Barber M., Donnelly K., Rizvi S. An avalanche is coming: higher education and the revolution ahead. IPPR, 2013
18. Rauhvargers A. Global university rankings and their impact report II – Brussels: the European University Association, 2013
19. The Global Future of Higher Education and the Academic Profession: The BRICs and the United States / Ed. by Altbach P.G., Reisberg L., Yudkevich M.M., Androuschak G.V., Kuzminov Y.I. Palgrave Macmillan, 2013.

Приложение 1. К Программе повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ

Перечень целевых показателей, их значений и методики расчета дополнительных показателей

№	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) ²⁵	место	-	-	-	-	-	-	-	1-50

²⁵ 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) ²⁶	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), ²⁷ Европейские страны	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 НПР	количество	0,35	0,45	0,55	0,7	0,9	1,2	1,5	1,8
3	Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	количество	0,45	1,0	1,5	2,5	3,5	5,0	6,5	8,0
4	Доля зарубежных профессор, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	5	5,5	6	7	8	9,5	10,5	12

²⁶ Данный рейтинг формируется только для Top-100 позиций.

²⁷ 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 (считается 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*										
1	Объем НИОКР в расчете на 1 НПП	тыс. руб.	950	1150	1250	1300	1400	1500	1600	1700
2	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
3	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									
4	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
5	Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив	%	17	20	22	25	25	25	25	25

*) Методики расчета дополнительных показателей приведены ниже:

Методика расчета дополнительного показателя 1

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

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

Методика расчета дополнительного показателя 2

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

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

Методика расчета дополнительного показателя 3

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

Методика расчета дополнительного показателя 4

Отношение количества учебных дисциплин, за исключением дисциплины «Иностранный язык (английский)», преподаваемых на английском языке в рамках программ высшего образования и имеющих объем более двух кредитов каждая, к общему количеству учебных дисциплин объемом более двух кредитов, за исключением дисциплины «Иностранный язык (английский)», преподаваемых в рамках программ высшего образования в отчетном году, выраженное в процентах.

Методика расчета дополнительного показателя 5

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