

**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. Рощин | 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 Гарвадского 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 5](#_Toc358596154)

[1. Стратегическая цель вуза 5](#_Toc358596155)

[2. Целевая модель вуза 5](#_Toc358596156)

[3. Характеристики разрывов между текущим состоянием и параметрами целевой модели, стратегические инициативы для достижения международной конкурентоспособности 19](#_Toc358596157)

[4. Управление изменениями 28](#_Toc358596158)

[Раздел 2. Мероприятия Программы 29](#_Toc358596159)

[Ссылки на источники информации 54](#_Toc358596160)

[Приложение 1. К Программе повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ 56](#_Toc358596161)

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:

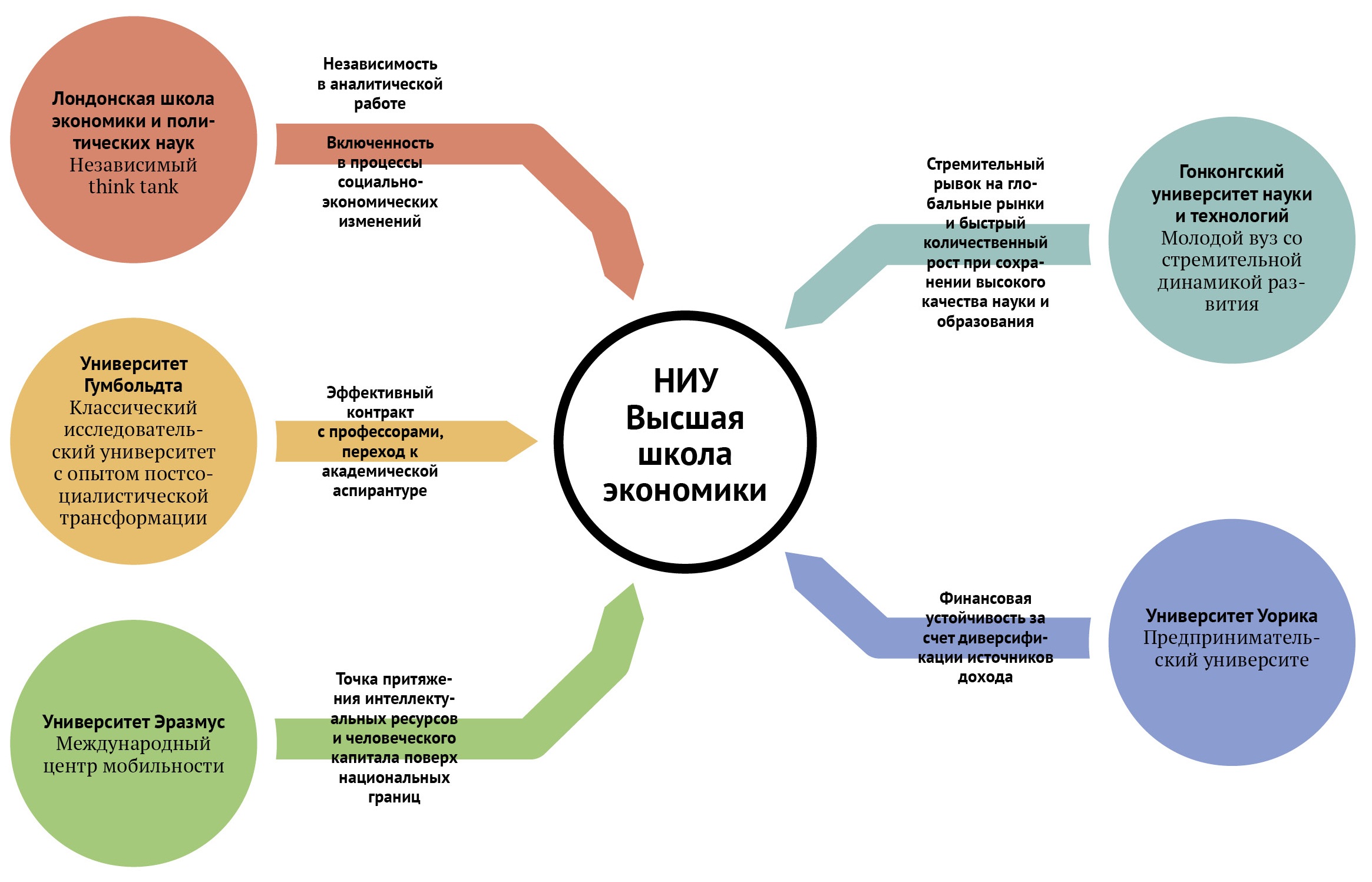
* центр конвертации результатов фундаментальных исследований и прикладных разработок в модернизацию страны и создание общественных благ;
* среда формирования профессионалов международного уровня в области экономики, социальных и гуманитарных наук, математики и информационных технологий;
* площадка апробации 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 работодателей. 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]](#footnote-1), а также развитой системы экономического стимулирования продуктивности научной и образовательной работы НПР.

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.

Финансовая модель развития университета на период до 2020 года предполагает следующие ключевые характеристики[[2]](#footnote-2):

* 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;
* 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 для» 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 НПР.

**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 Comittee);
* 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

29

## 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 вузах**[[3]](#footnote-3)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Задача  № 1.1.1** | ***Создание и развитие конкурентоспособных научных коллективов в областях актуального лидерства и на новых перспективных направлениях, в том числе междисциплинарных*** | | | | | | |
|  | Целевой показатель[[4]](#footnote-4) | *Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР* | | | | | | *количе­ство* |
|  | 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 | – *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 субсидии)[[5]](#footnote-5) | *19144* | *7728* |
|  | 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 лаборатории*  *– 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 лаборатории*  *– 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]](#footnote-6) | *Объем НИОКР в расчете на 1 НПР* | | | | | | *тыс. руб* |
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|  | 950 | 1150 | 1250 | 1300 | 1400 | 1500 | 1600 | 1700 |
|  | Механизмы решения задачи | *– Мониторинг перспективных рынков прикладных исследований и разработок НИУ ВШЭ, в том числе на основе форсайта*  *– 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* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *389* | *92* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 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 формах[[7]](#footnote-7)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Задача  № 1.2.1[[8]](#footnote-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 НПР* | | | | | | *Количе­ство* |
|  | 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 | *– Стажировки в ведущих вузах и исследовательских центрах*  *– Организация программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки, семинаров для НПР 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 НПР, принявших участие в программах международной и внутрироссийской мобильности (в т.ч. стажировки, повышение квалификации и другие формы мобильности), в год: 500*  *– Количество НПР, которым предоставляются долгосрочные творческие отпуска: 15* | | | | | *80* | *63* |
|  | 2014 | *– Количество НПР, принявших участие в программах международной и внутрироссийской мобильности (в т.ч. стажировки, повышение квалификации и другие формы мобильности), в год: 750*  *– Количество НПР, которым предоставляются долгосрочные творческие отпуска: 30* | | | | | *96* | *77* |
|  | 2015 | *– Количество НПР, принявших участие в программах международной и внутрироссийской мобильности (в т.ч. стажировки, повышение квалификации и другие формы мобильности), в год: 950*  *– Количество НПР, которым предоставляются долгосрочные творческие отпуска: 40* | | | | | *114* | *91* |
|  | 2016-2020 | *– Количество НПР, принявших участие в программах международной и внутрироссийской мобильности (в т.ч. стажировки, повышение квалификации и другие формы мобильности), в год: 1600*  *– Количество НПР, 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 научно-исследовательской работы*** | | | | | | |
|  | Целевой показатель[[9]](#footnote-9) | *Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования* | | | | | | *количе­ство* |
|  | 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*  *– Стимулирование включения НПР в состав редколлегий ведущих зарубежных научных журналов* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *1132* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *– Поданы заявки на включение 2 издаваемых НИУ ВШЭ журналов в базы Web of Science и Scopus*  *– Все НПР 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 НПР 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 НПР НИУ ВШЭ включены в редколлегии зарубежных ведущих научных журналов* | | | | | *749* | *-* |
| **2.** | **Задача  № 1.3.2[[10]](#footnote-10)** | ***Диверсификация источников ресурсного обеспечения научных исследований*** | | | | | | |
|  | Целевой показатель | *Объем НИОКР в расчете на 1 НПР* | | | | | | *тыс. руб.* |
|  | 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* | *-* |
|  | 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 организациями[[11]](#footnote-11)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Задача  № 2.1.1** | ***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*** | | | | | | |
|  | 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 индивидуальных 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* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *317* | *145* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *– Разработана концепция построения нового образовательного стандарта НИУ ВШЭ по модели «major-minor»*  *– Доля курсов по выбору в структуре учебных программ составляет 20%* | | | | | *12* | *5* |
|  | 2014 | *– 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%* | | | | | *34* | *10* |
|  | 2015 | *– 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%* | | | | | *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 носят 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]](#footnote-12) | *Доля учебных дисциплин на английском языке объемом 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).*  *– 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.* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *329* | *198* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | 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 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 | *– 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 докторантуры[[13]](#footnote-13)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 аспирантуры* | | | | | | *%* |
|  | 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 исследовательских 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 работников[[14]](#footnote-14)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Задача  № 2.3.1** | ***Раннее включение студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников в преподавание и 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 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|  | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 |
|  | 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.* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *4539* | *4085* |
|  | 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 организациях[[15]](#footnote-15)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Задача  № 3.1.1[[16]](#footnote-16)** | ***Привлечение научно-педагогических кадров, в том числе с международного академического рынка труда*** | | | | | | |
|  | Целевой показатель | *Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан, обладателей степени PhD зарубежных университетов* | | | | | | *%* |
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|  | 5 | 5,5 | 6 | 7 | 8 | 9,5 | 10,5 | 12 |
|  | 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 НПР через механизмы кадрового резерва, систему двухгодичных стартовых грантов* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *8211* | *3284* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *– Число НПР, нанятых по процедуре международного рекрутинга: не менее 35 чел.*  *– Количество привлеченных постдоков: 35 чел.* | | | | | *222* | *89* |
|  | 2014 | *– Число НПР, нанятых по процедуре международного рекрутинга: не менее 60 чел.*  *– Количество привлеченных постдоков: 45 чел.* | | | | | *428* | *171* |
|  | 2015 | *– Число НПР, нанятых по процедуре международного рекрутинга: не менее 80 чел.*  *– Количество привлеченных постдоков: 60 чел.* | | | | | *556* | *222* |
|  | 2016-2020 | *– Число НПР, нанятых по процедуре международного рекрутинга: не менее 80 чел. ежегодно*  *– Количество привлеченных постдоков: 100 чел.* | | | | | *7005* | *2802* |

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Задача  № 3.2.1** | **Увеличение доли НПР с высокой научной продуктивностью** | | | | | | |
|  | Целевой показатель[[17]](#footnote-17) | *Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР* | | | | | | *Количе­ство* |
|  | 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 НПР, обеспечивающего конкурентоспособный уровень оплаты труда*  *– Обеспечение условий академической и административной поддержки НПР с высокой продуктивностью* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *13994* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *– Средняя заработная плата НПР к средней по экономике региона: 147%*  *– Доля НПР на контракте «преподаватель-исследователь»: 2%* | | | | | *189* | *-* |
|  | 2014 | *– Средняя заработная плата НПР к средней по экономике региона: не менее 147%*  *– Доля НПР на контракте «преподаватель-исследователь»: 5%* | | | | | *496* | *-* |
|  | 2015 | *– Средняя заработная плата НПР к средней по экономике региона: не менее 147%*  *– Доля НПР на контракте «преподаватель-исследователь»: 10%* | | | | | *690* | *-* |
|  | 2016-2020 | *– Уровень зарплаты преподавателей по отношению к средней зарплате в регионе увеличивается до 220%*  *– Доля НПР 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 показатель[[18]](#footnote-18) | *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* |
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|  | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
|  | Механизмы решения задачи | *– Расширение географии региональных центров в России и за рубежом по подготовке к поступлению в НИУ ВШЭ*  *– Расширение линейки олимпиад и конкурсов для школьников и студентов бакалавриата, в том числе проводимых в странах СНГ*  *– Создание грантового фонда для студентов, в т.ч. иностранных, обучающихся на контрактной основе* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *458* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *– Число олимпиад / предметов, организатором которых выступает НИУ ВШЭ - 1*  *– Количество студентов из стран СНГ, зачисленных в бакалавриат с учетом результатов олимпиад - 50* | | | | | *35* | *-* |
|  | 2014 | *– Доля студентов из стран СНГ, получивших поддержку по специальной программе – 10%*  *– Число ресурсных центров в странах СНГ - 6* | | | | | *55* | *-* |
|  | 2015 | *– Количество студентов из стран СНГ, зачисленных в бакалавриат с учетом результатов олимпиад - 100*  *– Число олимпиад/ предметов, организатором которых выступает НИУ ВШЭ - 4* | | | | | *57* | *-* |
|  | 2016-2020 | *– Число ресурсных центров в странах СНГ: не менее 10*  *– Число олимпиад/ предметов, организатором которых выступает НИУ ВШЭ - 5*  *– Количество студентов из стран СНГ, зачисленных в бакалавриат с учетом результатов олимпиад: не менее 120, по квотам – не менее 400 чел.*  *– Доля студентов из стран СНГ, получивших поддержку по специальной программе – до 20 %* | | | | | *311* | *-* |
| **2.** | **Задача  № 4.1.2** | ***Осуществление ранней профессиональной ориентации, а также подготовки выпускников школ и вузов к образовательным программам НИУ ВШЭ в бакалавриате и магистратуре*** | | | | | | |
|  | Целевой показатель | *Доля студентов, обучающихся по очной форме на программах магистратуры и аспирантуры, в общей численности студентов, обучающихся по очной форме на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры и аспирантуры* | | | | | | *%* |
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|  | 25 | 25 | 25 | 26 | 26 | 27 | 27 | 28 |
|  | Механизмы решения задачи | *– Подготовка наиболее мотивированного ядра студентов через специальный лицей при университете*  *– Развитие дистанционной поддержки профессиональной ориентации и подготовки к 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* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *602* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 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 лицее: 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 лицее 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 университетов[[19]](#footnote-19)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 | 2020 |
|  | 3 | 4 | 5 | 6 | 8 | 10 | 11 | 12 |
|  | 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 субсидии) | *422* | *379* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 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.* | | | | | *5* | *4* |
|  | 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  № 5.1.1[[20]](#footnote-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 |
|  | 17 | 20 | 22 | 25 | 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* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *262* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 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 организациях[[21]](#footnote-21)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 | 2020 |
|  | 38 | 37 | 36 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
|  | Механизмы решения задачи | *– Международный рекрутинг кандидатов на замещение вакантных руководящих позиций с привлечением международных рекрутинговых агентств*  *– 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* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *2924* | *1754* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 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*** | | | | | | |
|  | Целевой показатель[[22]](#footnote-22) | *Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив* | | | | | | *%* |
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|  | 17 | 20 | 22 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
|  | Механизмы решения задачи | *– Укрупнение 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*  *– 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* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *1628* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *– Формализация принципов реструктуризации и укрупнения центров компетенций*  *– Разработка стратегии развития корпоративных информационных систем* | | | | | *84* | *-* |
|  | 2014 | *– Число научно-образовательных подразделений со штатной численностью НПР более 200 человек: 5.*  *– Доля образовательных программ, администрируемых учебными офисами: 15%*  *– Запуск ежегодной оценки качества работы административных подразделений*  *– Запуск комплексной программы развития информационной среды* | | | | | *182* | *-* |
|  | 2015 | *– Число научно-образовательных подразделений со штатной численностью НПР 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* | | | | | *222* | *-* |
|  | 2016-2020 | *– Все образовательные программы администрируются профессиональными менеджерами*  *– Уровень удовлетворенности качеством административных процессов со стороны основных внутренних и внешних клиентов: не менее 70%* | | | | | *1140* | *-* |

**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* | | | | | | *место* |
|  | 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 | *В соответствии с требованиями Конкурса НИУ ВШЭ подтверждает готовность выполнения обязательных мероприятий, указанных в Форме 6 Конкурсной документации (стр.42).* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *84* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *– В случае победы в Конкурсе НИУ ВШЭ, в течение в течение 60 дней после объявления результатов, направит 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 и/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, предшествующих его назначению учредителем (открытый международный конкурс);*  *– внесение изменений во внутренние регламентные документы НИУ ВШЭ и действующие трудовые контракты проректоров 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]](#footnote-23)** | *Создание инструментов для повышения узнаваемости НИУ ВШЭ в международной академической и профессиональной среде* | | | | | | |
|  | Целевой показатель | *Позиция в рейтинге QS World University Rankings* | | | | | | *место* |
|  | 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 материалов, посвященных деятельности НИУ ВШЭ*  *– В системах MOOCs представлено не менее 50 курсов университета* | | | | | *670* | *-* |

## 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]](#footnote-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 субсидии) | *407* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *– Количество выпускников школ, прошедших через образовательные программы НИУ ВШЭ (с учетом лицея): 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 лицея): 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 лицея): 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 лицея): 14000 чел.*  *– Не менее трети НПР, вовлечены в выполнение НИР и НИОКР в интересах Правительства Москвы, предприятий и организаций города* | | | | | *320* | *-* |

## Стратегическая инициатива 9. Интернационализация проектной деятельности университета

**Мероприятие №9.1. Интернационализация экспертно-аналитической деятельности**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Задача  № 9.1.1** | ***Выход экспертно-аналитической и проектной деятельности НИУ ВШЭ на международный уровень*** | | | | | | |
|  | Целевой показатель | *Объем НИОКР в расчете на 1 НПР* | | | | | |  |
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|  | 950 | 1150 | 1250 | 1300 | 1400 | 1500 | 1600 | 1700 |
|  | Механизмы решения задачи | *– Установление партнерств и усиление взаимодействия с международными организациями и включение в международные проекты по международным проблемам*  *– Формирование международных экспертных команд*  *– Расширение географии проектной экспертно-аналитической деятельности* | | | | Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) | *954* | *-* |
|  | Год | Основные результаты | | | | | Оценка стоимости | В т.ч. за счет субсидии |
|  | 2013 | *Число проектов, выполняемых по заказам (грантам) российских и международных фондов (программ) поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности, международных программ и организаций: не менее 90* | | | | | *69* | *-* |
|  | 2014 | *Сотрудники НИУ ВШЭ приняли участие в качестве официальных представителей России или экспертов в не менее чем 12 мероприятиях международных организаций* | | | | | *85* | *-* |
|  | 2015 | *Число проектов, выполняемых по заказам (грантам) российских и международных фондов (программ) поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности, международных программ и организаций: не менее 100* | | | | | *100* | *-* |
|  | 2016-2020 | *– Вхождение в топ-30 think tank стран Центральной и Восточной Европы) по большинству направлений институциональных реформ* | | | | | *700* | *-* |

## Сводная потребность в финансировании Программы повышения конкурентоспособности

млн. рублей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Объем финансирования | | По годам | | | | | | | |
| Всего | В том числе cредства субсидии | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016-2020 | |
| Всего | В том числе cредства субсидии | Всего | В том числе cредства субсидии | Всего | В том числе cредства субсидии | Всего | В том числе cредства субсидии |
| Мероприятие № 1.1. | 19 533 | 7 820 | 826 | 467 | 1 280 | 1 039 | 1 727 | 956 | 15 700 | 5 358 |
| Мероприятие № 1.2. | 1 205 | 965 | 80 | 63 | 96 | 77 | 114 | 91 | 915 | 734 |
| Мероприятие № 1.3. | 3 276 | - | 186 | - | 322 | - | 361 | - | 2 407 | - |
| Мероприятие № 2.1. | 686 | 343 | 37 | 18 | 77 | 39 | 102 | 51 | 470 | 235 |
| Мероприятие № 2.2. | 420 | 420 | 32 | 32 | 43 | 43 | 46 | 46 | 299 | 299 |
| Мероприятие № 2.3. | 4 539 | 4 085 | 49 | 44 | 246 | 221 | 474 | 427 | 3 770 | 3 393 |
| Мероприятие № 3.1. | 8 211 | 3 284 | 222 | 89 | 428 | 171 | 556 | 222 | 7 005 | 2 802 |
| Мероприятие № 3.2. | 13 994 | - | 189 | - | 496 | - | 690 | - | 12 619 | - |
| Мероприятие № 4.1. | 1 060 | - | 111 | - | 130 | - | 132 | - | 687 | - |
| Мероприятие № 4.2. | 422 | 379 | 5 | 4 | 35 | 32 | 47 | 42 | 335 | 301 |
| Мероприятие № 5.1. | 262 | - | 24 | - | 35 | - | 33 | - | 170 | - |
| Мероприятие № 6.1. | 2 924 | 1 754 | 137 | 83 | 214 | 128 | 275 | 165 | 2 298 | 1 378 |
| Мероприятие № 6.2. | 1 628 | - | 84 | - | 182 | - | 222 | - | 1 140 | - |
| Мероприятие № 6.3. | 84 | - | 4 | - | 10 | - | 15 | - | 55 | - |
| Мероприятие № 7.1. | 862 | - | 45 | - | 68 | - | 79 | - | 670 | - |
| Мероприятие № 8.1. | 407 | - | 3 | - | 39 | - | 45 | - | 320 | - |
| Мероприятие № 9.1. | 954 | - | 69 | - | 85 | - | 100 | - | 700 | - |
| **ИТОГО по мероприятиям** | **60 467** | **19 050** | **2 103** | **800** | **3 786** | **1 750** | **5 018** | **2 000** | **49 560** | **14 500** |

# Ссылки на источники информации

1. [Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса](http://www.hse.ru/sci/publications/59792381.html) / под ред.: [Альтбах Ф.Д.](http://www.hse.ru/org/persons/32299254), [Салми Д.](http://www.hse.ru/org/persons/19707200) – 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»](http://educonf.hse.ru/2012/) [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., Donelly K., Rizvi S. Oceans of Innovation: the Atlantic, the Pacific, Global Leadership and Future of Education. IPPR, 2012
17. Barber M., Donelly K., Rizvi S. Аn 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](http://publications.hse.ru/view/72251134) / Ed. by [Altbach](http://www.hse.ru/en/org/persons/32299254) P.G., Reisberg L., Yudkevich М.М., [Androuschak](http://www.hse.ru/en/org/persons/203829) G.V., [Kuzminov](http://www.hse.ru/en/org/persons/65156) 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]](#footnote-25) | место | - | - | - | - | - | - | - | 1-50 |
| 1.2.2. | Times Higher Education – рейтинг университетов до 50 лет (Top 100 under 50 Universities)[[26]](#footnote-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), Европейские страны[[27]](#footnote-27) | 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 профессоров, 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 |
| 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 НПР | 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-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах | % | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 |
| 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.

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. [↑](#footnote-ref-1)
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) [↑](#footnote-ref-2)
3. Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211 [↑](#footnote-ref-3)
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» [↑](#footnote-ref-4)
5. Здесь и далее в Разделе 2 все финансовые показатели (если не указано иное) приведены в миллионах рублей [↑](#footnote-ref-5)
6. Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза» [↑](#footnote-ref-6)
7. Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211 [↑](#footnote-ref-7)
8. Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования» [↑](#footnote-ref-8)
9. Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР» [↑](#footnote-ref-9)
10. Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив» [↑](#footnote-ref-10)
11. Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211 [↑](#footnote-ref-11)
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)» [↑](#footnote-ref-12)
13. Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211 [↑](#footnote-ref-13)
14. Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211 [↑](#footnote-ref-14)
15. Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211 [↑](#footnote-ref-15)
16. 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» [↑](#footnote-ref-16)
17. Выполнение данной задачи также влияет на целевые показатели «Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных WoS и Scopus, с исключением их дублирования» и «Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан, обладателей степени PhD зарубежных университетов» [↑](#footnote-ref-17)
18. Выполнение данной задачи также влияет на целевой показатель «Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)» [↑](#footnote-ref-18)
19. Наименование мероприятия приведено в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2013 №211 [↑](#footnote-ref-19)
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» [↑](#footnote-ref-20)
21. Наименование мероприятия приведено в соответствии с текстом постановления Правительства РФ от 16 марта 2013 года №211. [↑](#footnote-ref-21)
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» [↑](#footnote-ref-22)
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 НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов» [↑](#footnote-ref-23)
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» [↑](#footnote-ref-24)
25. Данный рейтинг формируется только для Top-50 позиций. [↑](#footnote-ref-25)
26. Данный рейтинг формируется только для Top-100 позиций. [↑](#footnote-ref-26)
27. Данный рейтинг будет использован для дополнительной оценки публикационной активности НИУ ВШЭ в области экономического анализа. [↑](#footnote-ref-27)