

Приложение №1  
к Отчету о деятельности и исполнении плана  
ФХД Национального исследовательского  
университета «Высшая школа экономики» за  
2015 год

**Отчет за 2015 год**  
**о реализации Плана мероприятий по реализации**  
**программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты»)**  
**Национального исследовательского университета**  
**«Высшая школа экономики»**  
**на 2013-2020 годы**  
**(2 этап – 2015-2016 годы)**

2016 г.

## Оглавление

1. Отчет о реализации плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») ФГАУ ВПО НИУ ВШЭ (далее – План мероприятий) за 2015 год.....	4
1.1 Достигнутые результаты за отчетный период по направлениям, стратегическим инициативам, задачам и мероприятиям в соответствии с Планом мероприятий.....	4
Стратегическая инициатива 1. Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики .....	4
Стратегическая инициатива 2. Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов.....	29
Стратегическая инициатива 3. Привлечение талантов.....	43
Стратегическая инициатива 4. Обновление и развитие кадров исследовательского университета .....	61
Стратегическая инициатива 5. Формирование рыночно-ориентированной системы управления.....	75
Стратегическая инициатива 6. Социальная миссия университета .....	84
Стратегическая инициатива 7. Международное позиционирование университета .....	91
1.2 Опыт вуза в целях повышения конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, предлагаемый к тиражированию в системе высшего образования .....	97
1.3 Проблемы реализации Плана мероприятий, выявленные в отчетном периоде .....	98
2. Приложения .....	101
2.1. Отчет о достижении показателей результативности Плана мероприятий, в том числе вхождения в мировые рейтинги университетов, на отчетную дату .....	101
2.2 Отчет о достижении показателей реализации Плана мероприятий за 2015 год .....	108
2.3 Отчет о достижении показателей внешнего мониторинга реализации Плана мероприятий, используемых в расчете субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров».....	127
2.4. Отчет о целевом использовании средств субсидии за 2015 год .....	128
2.5. Отчет о расходовании средств субсидии и финансирования за 2015 год.....	130
2.6 Отчет о совершенствовании системы управления вуза, в том числе привлечение специалистов международного уровня в органы управления вуза .....	136

2.7 Отчет о разработке и реализации мер по продвижению реферируемых научных журналов вуза (включение в базы данных "Сеть науки" (WEB of Science) и SCOPUS) .....	139
2.8 Отчет о разработке и реализации мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вуза и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях.....	141
2.9 Отчет о разработке и реализации мер по привлечению в вузы молодых научно-педагогических работников, имеющих успешный опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях .....	142
2.10 Отчет о реализации вузом, в том числе с привлечением ведущих российских вузов и научных центров, программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки и других формах.....	143
2.11 Отчет о разработке и реализации мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры, в том числе по формированию эффективного механизма привлечения и закрепления молодых научных кадров в вузе .....	144
2.12 Отчет о разработке и реализации мер в вузе по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников.....	146
2.13 Отчет о разработке и внедрении в вузах новых образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими университетами и научными организациями.....	149
2.14. Отчет о разработке и реализации мер по привлечению студентов из ведущих зарубежных университетов в вуз, в том числе через реализацию партнерских образовательных программ с зарубежными университетами и ассоциациями университетов.....	152
2.15. Отчет о реализации плана научно-исследовательских работ вуза .....	155
2.15.1. Отчет о реализации научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих зарубежных и российских ученых и/или совместно с перспективными научными организациями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе .....	155
2.15.2 Отчет о реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе .....	157

## **1. Отчет о реализации плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») ФГАУ ВПО НИУ ВШЭ (далее – План мероприятий) за 2015 год**

Настоящий отчет составлен по результатам выполнения в 2015 г. Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») вуза на 2013-2020 годы (2 этап – 2015-2016 годы).

Дорожная карта НИУ ВШЭ была представлена на заседании Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров 21 марта 2015 г., скорректирована с учетом рекомендаций Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров и рекомендациями Минобрнауки России (письмо от 07.04.2015 № АП-630/02), одобрена Наблюдательным Советом НИУ ВШЭ 17 июня 2015 г. и утверждена Минобрнауки России 16 сентября 2015 г.

В отчете представлены результаты реализации комплекса мероприятий в разрезе стратегических инициатив и проектов университета, обеспечивающих повышение его международной конкурентоспособности.

### **1.1 Достигнутые результаты за отчетный период по направлениям, стратегическим инициативам, задачам и мероприятиям в соответствии с Планом мероприятий**

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

#### ***Задача 1.1. Создание и поддержка высокопродуктивных научных коллективов***

##### ***Мероприятие 1.1.1. Создание и поддержка центров передовых исследований***

В 2015 г. НИУ ВШЭ продолжил реализацию проекта по созданию и развитию центров передовых исследований – научно-образовательных и экспертно-аналитических центров, занимающих лидирующие позиции по актуальным направлениям научных исследований и разработок, которые обладают уникальными ресурсами для проведения высоко конкурентных научных исследований с интернациональными трудовыми коллективами, включающими приглашенных профессоров из лучших научных центров мира, научных сотрудников с высокой квалификацией из России и других стран, а также младший научный персонал и аспирантов, прошедших конкурсный отбор.

В НИУ ВШЭ с 2014 года работают два центра передовых исследований (далее – ЦПИ):

- Центр передовых исследований науки, технологий и инноваций на базе Института статистических исследований и экономики знаний (ЦПИ ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ;
- Центр передовых исследований нейроэкономики и когнитивных знаний (ЦПИ НКИ) на базе Центра нейроэкономики и когнитивных исследований НИУ ВШЭ.

Актуальность развития ЦПИ ИСИЭЗ обусловлена ростом спроса на исследования и научно-обоснованные рекомендации по управлению инновационной деятельностью и формирование доказательной государственной политики в научно-технической и инновационной сфере. Миссией ЦПИ ИСИЭЗ является поддержка и развитие фундаментальных исследований науки, технологий и инноваций, а также образовательной деятельности в данной сфере. Центр решает следующие основные задачи:

- закрепление лидерских позиций в глобальном масштабе по актуальным направлениям исследований в сфере науки, технологий и инноваций;

- обеспечение стабильно высокого качества научных результатов и их представление в международном академическом сообществе;
- развитие научно-образовательной деятельности по основным направлениям исследований центра (реализация новой международной магистерской программы «Управление наукой, технологиями и инновациями»);
- усиление интеграции в международные исследовательские сети и экспертные сообщества.

ЦПИ ИСИЭЗ объединяет 12 научных центров и две международные лаборатории, в нем работают 65 исследователей и ведущих экспертов, а также 50 лаборантов и стажеров-исследователей, которые являются студентами и аспирантами НИУ ВШЭ. Международный наблюдательный совет ИСИЭЗ включает 12 ведущих зарубежных ученых. ИСИЭЗ издает международный научный журнал «Форсайт» (Foresight and STI Governance) на русском и английском языках, индексируемый Scopus, серию зарубежных монографий Science, Technology and Innovation Studies в издательстве Springer и принимает активное участие в работе международных научных сетей и экспертных групп: OECD, UNESCO, INSEAD, WIPO, World Bank, UNIDO, Eurostat, ITU, European Commission, АПЕС, BRICS, CNRS и др.

В 2015 г. сотрудниками ИСИЭЗ опубликовано и принято к печати 27 статей в международных научных журналах, индексируемых в базах научного цитирования Web of Science и Scopus, в т.ч. в Applied Energy, Journal of International Entrepreneurship, Technological Forecasting and Social Change, International Journal of Innovation Management, Scientometrics. 76 % зарубежных статей опубликованы в журналах первых двух квартилей (Q1-Q2). Приняты к печати в издательстве Springer две международные монографии на английском языке под редакцией сотрудников ИСИЭЗ, подготовлены 20 препринтов на английском языке для размещения в базе данных SSRN. Журнал «Форсайт» с 2015 г. издает англоязычную версию «Foresight and STI Governance», что способствует улучшению его позиционирования в международном пространстве, и включен в Web of Science RSCI (Thomson Reuters). В числе значимых международных проектов ИСИЭЗ 2015 г. «Rising Powers: Emerging Technologies and Implications of Next Generation Innovation Systems Development in China and Russia», реализуемый совместно с Manchester Institute of Innovation Research, Beijing Institute of Technology и Georgia Institute of Technology.

В 2015 г. был произведен второй набор студентов на международную магистерскую программу ИСИЭЗ «Governance of Science, Technology and Innovation»: принято 43 студента, в т.ч. 9 иностранных (из них 2 – из стран СНГ). По данному направлению реализуются программы двух дипломов и программы академического обмена с Национальным университетом Сеула, Берлинским техническим университетом, EPFL (Лозанна) и Университетом Страсбурга: в 2015 г. 3 студента участвовали в программе двух дипломов, а 4 студента – в программах обмена. К преподаванию привлекаются ведущие российские и иностранные специалисты в сфере исследований науки, технологий и инноваций из ведущих зарубежных университетов, исследовательских центров и международных организаций (The George Washington University, TU Berlin, Manchester University, University of the West of England и др.). В 2015 г. сотрудниками Центра разработаны и преподавались новые учебные курсы на английском языке: «Managing Creativity and Innovation», «Corporate Foresight», «Regional STI policies», «Finance of Innovation», «Public-Private Partnerships for STI».

В 2015 г. ИСИЭЗ организовал 18 научных мероприятий (семинаров, лекций, мастер-классов), в которых приняли участие ведущие зарубежные ученые, в т.ч. секция «Наука и инновации» XVI Апрельской международной научной конференции «Модернизация экономики и общества» и Международная научная конференция «Форсайт и научно-техническая и инновационная политика». Каждое из этих событий привлекло более 150 участников, в т.ч. зарубежных и отечественных ученых, представителей государственных органов РФ.

В 2015 г. на заседании Международного наблюдательного совета ИСИЭЗ одобрена Концепция и дорожная карта развития международной сети экспертов в области форсайта на 2016-2017 гг.

Исследователи центра приняли участие в деятельности рабочих групп крупнейших международных организаций (OECD, UNESCO, UNIDO, Eurostat и др.), осуществляющих разработку стандартов и методологических рекомендаций в сфере науки, технологий и инноваций. Опубликованы доклады международных организаций с участием сотрудников ЦПИ:

- UNESCO Science Report. Towards 2030. Paris: UNESCO, 2015. pp. 343-363.
- OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015: Innovation for growth and society, OECD Publishing, Paris, 2015 (Section 6.10 Public perceptions of science and technology).

В 2015 г. на работу в ИСИЭЗ были приняты два зарубежных профессора – проф. Николас Воноркас (The George Washington University, США) и д-р Дэвид Карпонг (University of the West of England, Великобритания). Для привлечения перспективных молодых ученых были организованы конкурсы индивидуальных исследовательских проектов ИСИЭЗ, по итогам которых определено 2 победителя, принятых в штат ИСИЭЗ. К участию в проектах фундаментальных исследований и прикладных проектах ИСИЭЗ привлечено 50 студентов и аспирантов НИУ ВШЭ.

Среди основных задач ИСИЭЗ на 2016 г. – рост качества и количества зарубежных публикаций в ведущих академических журналах; развитие собственных изданий ИСИЭЗ (включая журнал «Форсайт» и серию монографий издательства Springer); разработка и совершенствование новых учебных курсов в рамках международной магистерской программы; участие в деятельности международных организаций; развитие международных партнерств, в т.ч. международной сети экспертов в области форсайта; укрепление кадрового потенциала и совершенствование исследовательских компетенций сотрудников.

Центр нейроэкономики и когнитивных исследований (ЦПИ НКИ) создан на базе психологического факультета НИУ ВШЭ для развития российских когнитивных наук междисциплинарного подхода в когнитивных исследованиях.

В ЦПИ НКИ проводятся исследования в сфере нейроэкономики, нейрональных процессов, психофизиологии и нейробиологии языка и речи, математического моделирования с использованием уникального оборудования. Результаты исследований направлены на расширение современных представлений о фундаментальных механизмах функционирования мозга, принятия решений и социального влияния на поведение человека. В ЦПИ НКИ работают 27 научных сотрудников, из них 7 иностранных ученых, 11 – со степенью PhD ведущих зарубежных университетов, 4 аспиранта из зарубежных университетов. Центр объединяет 6 научных групп и осуществляет тесное научное сотрудничество с Charité, Universitätsmedizin Berlin, École normale supérieure, Aarhus University, а также технологическое сотрудничество с компаниями EXOATLET, Ниагара Компьютерс, Нейротренд, и НТИ Нейронет. На базе ЦПИ НКИ реализуется англоязычная магистерская программа «Когнитивные технологии: от нейрона к познанию».

В 2015 г. на базе ЦПИ НКИ проводилась научная работа по 6 ключевым направлениям: нейроэкономике, математическому моделированию, изучению когнитивного контроля, коммуникациям и восприятию, изучению динамики нейрональных процессов, исследованиям с использованием методов нейровизуализации, изучению памяти и моторного контроля. В результате выполнения работ по проекту были существенно расширены текущие представления о процессе принятия решений: проведены базовые нейрофизиологические и когнитивные психофизиологические исследования, дополнены существующие модели принятия решений, формирования зависимости и выбора одной из альтернатив в соответствии с гомеостазом животного. Результаты

исследований опубликованы в 12 англоязычных статьях в рецензируемых научных журналах, многие из которых имеют высокий импакт-фактор. Опубликовано 6 статей в российских рецензируемых журналах, сделаны доклады на международных конференциях.

В 2015 г. ЦПИ НКИ провел 24 еженедельных научных семинара, в т.ч. два крупных международных семинара с привлечением ведущих мировых ученых «Нейробиология социального влияния» и «Активные и пассивные методы исследования мозга», в работе которых в общей сложности приняли участие порядка 250 человек, 5 серий семинаров с привлечением крупных специалистов из различных областей когнитивных наук, а также теоретический-практический курс «Использование высокочастотных колебаний электроэнцефалограммы в клинической практике. Когнитивные протоколы инвазивных и неинвазивных записей на человеке» с участием ведущего зарубежного специалиста Томмасо. В научную работу Центра активно вовлечены студенты и аспиранты департамента психологии факультета социальных наук НИУ ВШЭ.

*Мероприятие 1.1.2. Создание и поддержка центров перспективных исследований по актуальным научным направлениям*

НИУ ВШЭ создает центры перспективных исследований, которые проводят комплексные фундаментальные и прикладные исследования по определенным отраслям экономики и реализуют комплексные междисциплинарные отраслевые проекты, привлекательные для крупных заказчиков, в том числе международных. В настоящее время в НИУ ВШЭ работают два центра перспективных исследований.

В 2014 г. НИУ ВШЭ создал Институт энергетики, который занимается прогнозированием развития мировых и региональных энергетических рынков.

В отчетном году основными направлениями научной деятельности Института энергетики НИУ ВШЭ являлись:

1) В области прикладных исследований:

– Исследования перспектив экспорта российского газа в Европу с учетом изменения ситуации на мировых энергетических рынках. На основе этих исследования подготовлена монография, в которой изложены результаты анализа текущего состояния газового рынка Европы и оценки перспектив импорта газа в регион до 2025 г.;

– Исследования рынка газа в Китае и перспектив его развития;

– Анализ угроз и новых возможности для рынка газа под влиянием НТП в энергетике и смежных отраслях экономики;

– Анализ развития распределенной энергетики (включая ВИЭ) на территории России и влияние данной системы на потребление газа.

2) В области фундаментальных исследований:

– Методические основы исследования перспектив развития мировых рынков газа;

– Методология исследования способов организации энергетических рынков, особенностей ценообразования на энергетических рынках и их влияние на экономику российских компаний;

– Методология исследования и классификации межгосударственных интеграционных энергетических объединений, в том числе с участием России;

– Методические основы прогнозирования научно-технологического развития в энергетике, в т.ч. в добыче, переработке и потреблении газа;

– Методические основы исследования эффективных масштабов использования новых технологий в электро- и теплоснабжении на территории России.

Приказом НИУ ВШЭ от 07 мая 2015 г. № 6.18.1 – 01/0705-20 Институту экономики транспорта и транспортной политики (ИЭТиТП) был присвоен статус Центра перспективных исследований и утверждена его программа развития, нацеленная на повышение качества и результативности научных исследований, развитие образовательной

деятельности Института, поддержку международной академической мобильности и наращивание кадрового потенциала.

ИЭТиТП проводит научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и консалтинговую деятельность для правительственных и неправительственных организаций, иных юридических и физических лиц в области экономики транспорта, транспортной политики и стратегического транспортного планирования. Силами института осуществляется мониторинг развития национальной транспортной системы и транспортного поведения домохозяйств, разработка практических рекомендаций по учету факторов развития национальной транспортной системы и транспортного поведения домохозяйств при разработке экономической политики, мер бюджетной, налоговой, денежно-кредитной, инновационной, инвестиционной, таможенной, внешнеэкономической и других форм и инструментов экономической политики. ИЭТиТП взаимодействует с Российским союзом промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палатой, а также с крупнейшими транспортными ассоциациями и российскими компаниями по проектам, связанным с выработкой общей позиции в области совершенствования государственного регулирования развития транспортной системы и рынков транспортных услуг. К работе Института привлекаются ведущие зарубежные исследователи и эксперты (в 2015 г. – 15 зарубежных исследователей).

В 2015 г. ИЭТиТП реализовал первый этап проекта «Разработка информационной системы анализа результатов статического транспортного моделирования». Основной целью проекта, наряду с совершенствованием нормативной базы транспортного моделирования, является нормализация сложившейся ситуации в сфере оценки эффективности транспортных решений в части получения параметров транспортной системы, на основании которых возможно проведение апробации объективных оценок эффективности предлагаемых решений.

В ближайшей перспективе планируется создание программного модуля, предназначенного для анализа результатов вычислительных экспериментов в действующих системах транспортного моделирования. В дальнейшем – создание отечественного программного продукта транспортного моделирования с учетом всех современных методов разработки, калибровки и актуализации сетей и матриц корреспонденций модели; доработка программного модуля анализа результатов вычислительных экспериментов под разработанный Российский программный комплекс транспортного моделирования и создание комплексной системы поддержки принятия решений в сфере транспорта.

Проведена подготовка к изданию материалов проекта в издательстве Springer, в серии Transportation Research, Economics and Policy тематического сборника статей (edited volume), посвященного развитию транспортных систем российских городов в постсоветский период (Transport Systems of Russian Cities: The Ongoing Transformations). В сборник, публикация которого планируется в 2016 г., войдут 10 статей, подготовленных сотрудниками ИЭТиТП.

В 2015 г. сотрудниками ИЭТиТП разработаны две образовательные программы – магистерская программа «Управление пространственным развитием городов» и программа дополнительного образования «Транспортное планирование» – и осуществлен первый набор слушателей для обучения в 2015/2016 учебном году.

### *Мероприятие 1.1.3. Создание и поддержка международных исследовательских лабораторий*

Университет обеспечивает работу сети международных лабораторий с участием ведущих зарубежных ученых. Основными целями данного проекта являются

– формирование, поддержка и развитие научных направлений/школ международного уровня в НИУ ВШЭ;



– участие в международных сетевых проектах, позволяющих получить доступ к современной методологии и сетям научной коммуникации;

– создание междисциплинарных научно-исследовательских и информационно-исследовательских центров в области социально-экономических наук (экономика, менеджмент, социология, политология) и смежных наук.

В 2015 году на базе НИУ ВШЭ созданы две новые международные лаборатории – Международная научно-учебная лаборатория интеллектуальных систем и структурного анализа департамента анализа данных и искусственного интеллекта факультета компьютерных наук НИУ ВШЭ под руководством Андре Щедрова (профессора Университета Пенсильвании, США) и Международная лаборатория теоретической информатики под руководством В. Гурвича, профессора Университета Ратгерс (США). Статус международных лабораторий в отчетном году получили Институт гуманитарных историко-теоретических исследований имени А.В. Полетаева и Научно-учебная лаборатория по информационному праву. В ноябре 2015 года завершила свою работу Международная лаборатория количественных финансов, созданная в соответствии с постановлением Правительства РФ № 220. По результатам оценки работы международных лабораторий в отчетном году еще три лаборатории, организованные по собственной инициативе университета, завершили свою работу.

Всего на конец 2015 года в НИУ ВШЭ работает 20 международных лабораторий, а также две международные лаборатории в составе Центра передовых исследований науки, технологий и инноваций, созданного на базе Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

Три международных лаборатории НИУ ВШЭ созданы на средства мега-гранта Правительства Российской Федерации в соответствии с постановлением № 220 «О мерах по привлечению ведущих ученых в российские образовательные учреждения высшего профессионального образования», реализуемого Министерством образования и науки РФ:

1. Лаборатория алгебраической геометрии и ее приложений под руководством профессора Института математических наук им. Куранта Нью-Йоркского университета (США) Федора Алексеевича Богомолова;

2. Лаборатория сравнительных социальных исследований под руководством профессора Университета Мичигана (США) Рональда Инглхарта;

3. Лаборатория теории рынков и пространственной экономики под руководством профессора Национальной школы мостов и дорог (Париж) Жака-Франсуа Тисса.

Девятнадцать международных лабораторий организованы по собственной инициативе университета:

1. Международная научно-учебная лаборатория финансовой экономики под руководством профессора Лондонской школы экономики и политических наук (Великобритания) Кристиана Джуллиарда при Международном институте экономики и финансов НИУ ВШЭ.

2. Международная научно-учебная лаборатория анализа и выбора решений, главным научным сотрудником которой является лауреат Нобелевской премии по экономике, профессор Гарвардского университета (США) Эрик Маскин.

3. Лаборатория экономики инноваций, под руководством профессора Университета Манчестера (Великобритания) Яна Майлза<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В 2014 году данная лаборатория вошла в состав Центра передовых исследований науки, технологий и инноваций (ЦПИ ИСИЭЗ) на базе Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ

4. Лаборатория исследований науки и технологий под руководством профессора Университета Оттавы (Канада) Дж. Линтона<sup>2</sup>.

5. Научно-учебная лаборатория институционального анализа экономических реформ под руководством профессора Университета Джорджа Мейсона (США) Джона Ная.

6. Международный центр изучения институтов и развития под руководством профессора Колумбийского университета (США), директора Института Гарримана Тимоти Фрая.

7. Международная лаборатория анализа образовательной политики под руководством профессора Стэнфордского университета (США) Мартина Карноя.

8. Международная научно-учебная лаборатория социокультурных исследований под руководством профессора Еврейского университета в Иерусалиме (Израиль) Шалома Шварца.

9. Международная научно-учебная лаборатория интеллектуальных систем и структурного анализа под руководством профессора Университета Пенсильвании (США) Андре Щедрова.

10. Международная лаборатория нейролингвистики под руководством профессора Калифорнийского университета (США) Нины Дронкерс.

11. Международная лаборатория позитивной психологии личности и мотивации под руководством профессора Университета Миссури (США) Кеннона Шелдона.

12. Международная лаборатория исследований некоммерческого сектора под руководством профессора Университета Джона Хопкинса (США) Лестера Саламона.

13. Международная лаборатория прикладного сетевого анализа под руководством профессора Университета Индианы (США) Стэнли Вассермана.

14. Международная лаборатория стохастического анализа и его приложений под руководством профессора Университета Манхайма (Германия) Энно Маммена.

15. Международная лаборатория теории представлений и математической физики под руководством профессора Принстонского Университета (США) Андрея Окунькова и профессора Массачусетского технологического института (США) Романа Безрукавникова.

16. Международный центр истории и социологии Второй мировой войны и ее последствий под руководством профессора Джорджтаунского университета (США) Майкла Шелдона Дэвид-Фокса.

17. Институт гуманитарных историко-теоретических исследований им. А.В.Полетаева при участии ведущих ученых М. Могильнер, профессора факультета истории Университета Иллинойса (США), Г.Тиханова, профессора сравнительной литературы Лондонского университета королевы Марии (Великобритания), К.Флека, профессора факультета социологии Грацского университет имени Карла и Франца (Австрия);

18. Международная научно-учебная лаборатория по информационному праву при участии Дж. Дюмортье, профессора права Лювенского католического университета (Бельгия) и И. Ллойда, главного научного сотрудника Саутгемптонского университета (Великобритания).

19. Международная лаборатория теоретической информатики под руководством В. Гурвича, профессора Университета Ратгерс (США).

В штате международных лабораторий НИУ ВШЭ работают 77 иностранных специалистов. Помимо штатных сотрудников в научной работе и мероприятиях лабораторий активное участие принимают ассоциированные сотрудники из стран Европы, Америки и СНГ. Вовлеченные в работу лабораторий молодые исследователи НИУ ВШЭ

---

<sup>2</sup> В 2014 году данная лаборатория вошла в состав Центра передовых исследований науки, технологий и инноваций (ЦПИ ИСИЭЗ) на базе Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ

получают опыт участия в международных исследовательских проектах и формируют соответствующую академическую культуру на начальном этапе своей исследовательской карьеры. Всего в международных лабораториях в 2015 г. работали 287 молодых специалистов (сотрудников без степени до 30 лет, кандидатов наук до 35 лет, докторов наук до 40 лет). Посредством проведения открытых конкурсов к работе в лабораториях активно привлекаются студенты и аспиранты университета. Всего в 2015 г. в международных лабораториях НИУ ВШЭ стажировались 174 студента и аспиранта университета.

Важным направлением деятельности международных лабораторий является повышение квалификации молодых научных сотрудников и аспирантов НИУ ВШЭ: помимо конференций, летних школ и программ академической мобильности международные лаборатории организуют открытые ежемесячные или еженедельные научные семинары, приглашая в качестве докладчиков ведущих исследователей. Часть таких мероприятий проводится в режиме видеоконференцсвязи.

Деятельность международных лабораторий способствует повышению качества научных исследований, квалификации сотрудников НИУ ВШЭ, увеличению количества публикаций, в международных журналах, развитию партнерских отношений с ведущими зарубежными университетами и научными центрами, что в конечном итоге создает условия для повышения международной репутации университета и его конкурентоспособности.

### ***Задача 1.2. Фундаментальные и прикладные исследования, целевые рынки проектной деятельности, развитие научной кооперации с ведущими зарубежными и российскими научными организациями***

#### *Мероприятие 1.2.1. Развитие фундаментальных научных исследований*

НИУ ВШЭ активно участвует в реализации фундаментальных исследований. В 2015 г. было поддержано 132 проекта. В университете созданы и работают следующие виды научных подразделений: институты, центры, международные лаборатории, научно-учебные лаборатории, из них более 30 институтов, представляющих собой крупные научные подразделения, деятельность которых направлена на проведение долгосрочных исследований, а также 28 научно-учебных лабораторий, которые выполняют исследовательские и образовательные функции, подготавливая новое поколение исследователей.

Статьи сотрудников университета по результатам фундаментальных исследований публикуются в ведущих международных научных журналах, индексируемых в Scopus и в Web of Science, таких как Review of Economics and Statistics, Acta Mathematica, Journal of Personality and Social Psychology, The Lancet, IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence, Nature Genetics, Journal of Political Economy, Physical Review Letters, American Economic Review, Behavioral and Brain Sciences, Journal of Materials Processing Technology, Annals of Statistics, Communications in Mathematical Physics.

Исследования проводятся по важнейшим вопросам отечественной и мировой науки. Так, в отчетном году коллектив института «Центр развития» под руководством проф. Н.В. Акиндиной провел исследования по анализу и оценке перспектив экономического развития России в условиях внешнеполитической конфронтации и действия санкций и контр-санкций. Профессор факультета математики Г.И. Ольшанский выполнил работу Limit shapes for growing extreme characters of  $U(\infty)$ , посвященную решению важнейшей задачи, лежащей на стыке теории вероятностей, комбинаторики и теории представлений. Статья доцента факультета математики А. Эстерова Multivariate Abel–Ruffini принята в печать в 2015 г. в Mathematische Annalen – один из старейших и влиятельнейших математических журналов. Данная работа посвящена изучению систем полиномиальных уравнений от нескольких переменных. В рамках работ на факультете социальных наук получено объяснение, как зрительная система мгновенно классифицирует множество

разнородных объектов. Результат опубликован в одном из ведущих журналов по данному направлению: Utochkin I.S. Ensemble summary statistics as a basis for rapid visual categorization // Journal of Vision. 2015. 15(4):8. doi: 10.1167/15.4.8. Коллективом под руководством проф. Г.Н. Гольцмана разработаны и исследованы интегральные детекторы одиночных фотонов, интегрированные с нанофотонными оптическими волноводами для телекоммуникационной длины волны 1550 нм. Квантовая эффективность детекторов составила 92%. Они обладают широким спектральным диапазоном, низким уровнем темновых отсчетов, а также занимают малые размеры на чипе, что открывает возможности для их использования при изучении различных нанообъектов, однофотонных источников, в системах квантовой криптографии и при создании интегральных оптических схем.

Значительная часть проведенных исследований относятся к традиционным для НИУ ВШЭ направлениям, имеющим устойчивую репутацию и определяющим базовые академические достижения университета – экономика, государственное и муниципальное управление, менеджмент и социология, в том числе по следующей тематике:

- 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.

В настоящее время происходит наращивание объемов научных исследований по инженерно-техническим направлениям с целью доведения их результатов до уровня, сопоставимого с ведущими зарубежными университетами. В первую очередь развиваются направления с наибольшим кадровым потенциалом и высокой научной продуктивностью, а именно:

- математическое моделирование физических процессов и явлений;
- информационно-управляющие системы;
- материалы электронной, микросистемной и космической техники;
- функциональная безопасность космических аппаратов и систем;
- прикладная физика.

Развитие исследований по этим направлениям не только обеспечивает синергию с традиционными для НИУ ВШЭ областями знаний, но и отвечает интересам оборонной, космической, атомной, электронной и радиоэлектронной промышленности России.

В 2015 г. четыре исследовательских центра, одна магистерская программа и научный

журнал НИУ ВШЭ вошли в Глобальный каталог исследовательских центров, академических программ и журналов в сфере высшего образования Бостонского колледжа. Подразделения НИУ ВШЭ являются единственными научными центрами России, представленными в данном каталоге: Институт институциональных исследований, Центр международной конкурентоспособности высшего образования, центр «Исследования высшего образования», проектно-учебная лаборатория «Развитие университетов». Магистерская программа «Управление в высшем образовании», реализуемая Институтом образования НИУ ВШЭ, также является единственной образовательной программой, которой представлена Россия в данной области.

Издательский дом НИУ ВШЭ и авторы изданных университетом книг в 2015 г. получили более 20 наград на разных издательских конкурсах. В частности, на конкурсе «Университетская книга – 2015» издательство получило 16 наград, в их числе «Золотое яблоко» – знак лидера университетского книгоиздания. В 2015 г. Издательским домом были изданы 44 книги, в т.ч. 15 переводных, а также 65 препринтов. Приобретены 15 лицензий у зарубежных правообладателей. Обеспечивается активное продвижение издаваемой университетом научной литературы: Издательский дом НИУ ВШЭ принял участие в более чем 20 мероприятиях, в том числе в шести международных книжных выставках-ярмарках (Лондонская, Варшавская, Московская, Мадридская, Алма-Атинская, Киевская) и организовал более 10 презентаций книг (презентация, приуроченная к 15-летию Издательского дома, прошла на Красной площади в рамках фестиваля «Книги России»). На книги Издательского дома НИУ ВШЭ в отчетном году опубликовано свыше 40 статей и рецензий в СМИ: в т.ч. в журналах Forbes, Коммерсантъ, Эксперт, «Университетская книга», «Книжный бизнес», «Читаем вместе». Фрагменты книг публикуют порталы Lenta.ru, Постнаука, Про Общество и др. Рецензия на книгу А. Бикбова «Грамматика порядка» была опубликована во французском академическом журнале «Revue d'études comparatives Est-Ouest». До 200 увеличено количество наименований книг, продаваемых в электронном виде.

Ежегодно на базе НИУ ВШЭ проводится большое количество представительных международных научных мероприятий (семинары, симпозиумы, конференции), что позволяет НИУ ВШЭ выступать в роли крупной коммуникационной площадки для обмена научными идеями и результатами исследований среди российских и зарубежных экспертов различных областей. Данная деятельность способствует развитию научной информационно-коммуникационной среды, благодаря чему осуществляется интенсивный обмен опытом как с представителями отечественных и иностранных университетов, так и с представителями органов управления образованием. Таким образом, НИУ ВШЭ становится одним из важных акторов междисциплинарного и международного научного поля, что позволяет расширять академические связи и повышать уровень исследовательской активности сотрудников, привлекать зарубежных партнеров с международного академического рынка труда и повышать международный авторитет университета.

#### *Мероприятие 1.2.2. Развитие системы эмпирических исследований и базы данных*

НИУ ВШЭ реализует мониторинговые исследования по основным направлениям развития экономики и социальной сферы: образование, здравоохранение, инновации, сектор интеллектуальных услуг, предприятия реального сектора экономики, гражданского общества, поведение домохозяйств.

В отчетный период университет провел 13 масштабных эмпирических исследований, часть из которых ориентирована на участие в международных сопоставительных исследованиях и проводится в сотрудничестве с ОЭСР, Евростатом, Институтом статистики ЮНЕСКО.

В частности, в рамках исследования «Мониторинг показателей динамики производства по базовым видам экономической деятельности и по экспорту и импорту товаров» ежемесячно осуществляется подготовка оперативных докладов, размещаемых на

сайте НИУ ВШЭ ([dcenter.hse.ru](http://dcenter.hse.ru)) по следующим темам: «Индексы интенсивности промышленного производства», «Индексы экспорта и импорта товаров (сезонно скорректированные данные)», «Индексы интенсивности выпуска товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности».

В рамках исследования «Мониторинг социально-экономического поведения домохозяйств и распространенность практик здорового образа жизни» формируется «Объединенная база данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения – разрез домохозяйство, 1994-2014 гг.». Аналогичная база данных формируется и по разрезу индивидов. В состав баз вошли данные 19 волн панельного мониторингового обследования, которые охватывают период с 1994 по 2014 год. В общей сложности база данных содержит 103 592 наблюдений по 2377 переменным. Базы данных международного исследовательского проекта «Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ-ВШЭ (RLMS-HSE)» размещены в открытом доступе на портале НИУ ВШЭ <http://www.hse.ru/rlms/spss>.

В рамках исследования «Мониторинг глобальных технологических трендов» создается комплексная система мониторинга развития сферы науки, технологий и инноваций в России и за рубежом. На основании полученных данных выпускаются информационные бюллетени по таким актуальным направлениям, как медицина и здравоохранение, транспортные средства и системы, биотехнологии, новые материалы и нанотехнологии, информационно-коммуникационные технологии, рациональное природопользование, энергоэффективность и энергосбережение. Формируется информационная база о перспективных тенденциях научно-технологического развития, выявляются глобальные технологические тренды, способные оказать наибольшее влияние на развитие экономики и общества в долгосрочной перспективе.

В рамках исследования «Мониторинг состояния гражданского общества» осуществляется оценка текущего состояния гражданского общества для разработки и реализации политики государства в области поддержки и развития его институтов. Мониторинг проводится по четырем группам показателей: общественная активность граждан, состояние сектора негосударственных некоммерческих организаций (далее – НКО), в частности, относящихся к типу социально ориентированных НКО, взаимоотношения органов власти и НКО, региональная дифференциация условий развития гражданского общества. Обозначенные выше направления являются основаниями для комплексного и всестороннего изучения состояния гражданского общества.

Значительное число исследований выполняются в рамках международных консорциумов: в частности, Конъюнктурный мониторинг деловых тенденций и предпринимательского поведения в секторах экономики России, Мониторинг инновационной активности субъектов инновационного процесса (трансфер научно-технических результатов и технологий), Мониторинг инновационного поведения населения: вовлеченность населения в инновационные практики, Мониторинг научных кадров высшей квалификации: международная мобильность и научная продуктивность ученых, Мониторинг образовательных и трудовых траекторий.

Международная сопоставимость методологии мониторинговых исследований НИУ ВШЭ позволяет проводить межстрановые сопоставительные исследования и участвовать в работе международных исследовательских сетей.

В Едином архиве экономических и социологических данных на портале НИУ ВШЭ размещены первичные данные опросов мониторинговых исследований, проводимых в университете <http://sophist.hse.ru/db/oprosy.shtml?ts=123>. В разделе хранятся данные по 182 исследованиям, проведенным в рамках мониторингов.

Система мониторинговых исследований служит основой для подготовки ежегодных аналитических докладов, долгосрочных прогнозов социально-экономического развития страны и отдельных регионов Российской Федерации, выработки стратегий для

инновационного сектора экономики, модернизации образования, науки, здравоохранения, совершенствования инструментов отраслевой политики и др., а также основой для различных исследований, проводимых университетом.

*Мероприятие 1.2.3. Организация прикладных научных исследований в интересах органов государственной власти, бизнеса и расширение участия научных коллективов ВШЭ в грантовых программах Российского научного фонда, Российского Фонда Фундаментальных Исследований и Российского гуманитарного научного фонда*

О развитии НИУ ВШЭ как исследовательского и инновационного центра мирового уровня в области социально-экономических наук свидетельствует значительное расширение объемов и направлений прикладных исследований и разработок, выполняемых по заказу федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, организаций (в т.ч. зарубежных), по грантам государственных фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности. Исследовательские модели и инструменты НИУ ВШЭ, основанные на мировом научном опыте и собственных оригинальных исследованиях, позволяют университету занимать лидирующие позиции в сфере социально-экономических исследований.

В число заказчиков прикладных исследований и разработок наряду с федеральными и региональными органами исполнительной власти входят организации, играющие системную роль в российской экономике, в т.ч. «Газпром», «Акционерная компания «Транснефть», «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», «Ростелеком», «Российская телевизионная и радиовещательная сеть», «Аэрофлот – российские авиалинии», «РЖД», «АЛРОСА», «Россети», «Уралкалий», «МРСК Центра и Приволжья», «Внешэкономбанк», «ГМК «Норильский никель», «Почта России» и другие.

В НИУ ВШЭ в 2015 г. проводились исследования по 5 грантам Российского научного фонда:

- Экзистенциальные проблемы в современной психологии личности: сближение парадигм;
- Исследование механизмов когнитивного диссонанса новейшими методами нейровизуализации;
- Психология дома как жизненной среды человека;
- Алгебраическая геометрия симплектических многообразий;
- Эмпирическая проверка применимости политики мультикультурализма в России в контексте мирового опыта.

На базе НИУ ВШЭ сотрудниками университета в 2015 г. также выполнялись работы по грантам Российского фонда фундаментальных исследований (41 грант) и Российского гуманитарного научного фонда (49 грантов)<sup>3</sup>.

В 2015 г. НИУ ВШЭ участвовал в выполнении 8 Федеральных целевых программ и Государственных программ РФ:

- Федеральная целевая программа «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы»;
- Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы;
- Федеральная целевая программа «Развитие гражданской морской техники на 2009-2016 годы»;
- Федеральная целевая программа «Развитие гражданской авиационной техники России на 2002-2016 годы и на период до 2015 года»;

---

<sup>3</sup> В соответствии с действующей нормативной правовой базой фондов поступления средств по грантам РГНФ и РФФИ не являются доходом организации от научной деятельности.

- Федеральная космическая программа России на 2006-2015 годы;
- Федеральная целевая программа «Повышение безопасности дорожного движения в 2013-2020 годах»;
- Государственная программа РФ «Содействие занятости населения»;
- Государственная программа РФ «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».

Важную роль для развития исследовательского потенциала университета, продвижения и широкого тиражирования его инновационных разработок играет реализация двух проектов, выполняемых в рамках постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства»:

- «Создание высокотехнологичного производства для предоставления услуг по удаленному мониторингу жизненных показателей человека, прогнозирование риска их ухудшения и оперативному реагированию в экстренных ситуациях на базе инновационной информационно-коммуникационной системы и в целях повышения качества и продолжительности жизни населения» (заказчик – ЗАО «Фирма «АйТи». Информационные технологии»);

- «Разработка и организация высокотехнологичного производства энергоэффективных многопроцессорных аппаратно-программных серверных комплексов для государственных и корпоративных информационных систем и центров обработки данных» (заказчик – ООО «Консультационная фирма «М-РЦБ»).

Среди проектов, направленных на решение *социально-экономических задач* развития страны и повышение конкурентоспособности российской экономики, следует отметить следующие научные исследования, выполненные в 2015 г.:

- построение на среднесрочную и долгосрочную перспективу прогноза регулируемых тарифов, цен на электрическую энергию на оптовом и розничном рынках, в т.ч. в разрезе населения и прочих потребителей, тарифов на тепловую энергию с учетом принятых решений по функционированию энергетики и моделям ценообразования, оценка влияния отдельных составляющих на рост цен и тарифов в электроэнергетике и на теплоэнергию, а также выработка предложений по мерам снижения роста цен/тарифов с учетом установленных ограничений по росту тарифов и цен и совершенствование инструментария (моделей) для прогнозирования цен на электрическую и тепловую энергию с учетом принятых решений (заказчик – Минэкономразвития России);

- научно-методическое и аналитическое обеспечение мониторинга и вневедомственной оценки результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения (заказчик – Минобрнауки России);

- формирование комплексной системы мониторинга рынка инжиниринговых услуг и услуг промышленного дизайна (заказчик – Минпромторг России);

- разработка конкурентной (рисковой) модели участия страховых медицинских организаций в сфере обязательного медицинского страхования (заказчик – Федеральный фонд обязательного медицинского страхования);

- построение прогноза развития финансовых рынков РФ в условиях конъюнктурной нестабильности (заказчик – Минэкономразвития России);

- разработка модели прогнозирования развития банковского сектора с учетом его вклада в рост экономики и отдельных секторов (заказчик – ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности «Внешэкономбанк»);

- разработка моделей оценки уровня зрелости в области управления нефтегазовыми проектами и программами (заказчик – ООО «НИИгазэкономика»);



- подготовка предложений по реализации Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ» (заказчик – Минэкономразвития России);
- разработка научно-обоснованных предложений по созданию системы мониторинга и прогнозирования научно-технического прогресса в энергетике (заказчик – Минэнерго России);
- разработка дорожных карт по направлениям научно-технологического развития авиастроения РФ (заказчик – Минпромторг России);
- определение приоритетных направлений и ключевых инструментов международного научно-технического сотрудничества России с ведущими зарубежными странами в рамках формирования системы научно-технологического прогнозирования РФ (заказчик – Минобрнауки России);
- формирование научно-методической, нормативно-правовой и информационно-аналитической базы прогнозирования научно-технологического развития в рамках системы стратегического планирования в Российской Федерации (заказчик – Минобрнауки России);
- разработка «Программы импортозамещения в ДЗО ПАО «Россети» до 2018г.» и механизмов ее реализации (заказчик – ПАО «Россети»).

Среди проектов, которые выполнялись в НИУ ВШЭ в 2015 г. *в сфере образования*, можно выделить следующие исследования и разработки:

- разработка схем и сценариев развития системы высшего образования в территориальном аспекте и поддержка развития объединений кластерного типа (заказчик – Минобрнауки России);
- анализ результатов основного исследования учительского корпуса в РФ (TALIS-2013) (заказчик – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки);
- реализация механизмов развития и эффективного использования потенциала образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования в интересах города Москвы (заказчик – Департамент образования г. Москвы);
- разработка методических рекомендаций по повышению эффективности деятельности образовательных организаций в аспекте модернизации научно-образовательного и инновационного комплекса региона на основе усиления интеграции образовательных и научных организаций (заказчик – ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет»).

НИУ ВШЭ является одним из ведущих центров консультирования высших учебных заведений по проблемам стратегического развития. В 2015 г. продолжалась реализация проектов по разработке и поддержке реализации мероприятий по формированию системы управления, совершенствование стратегии развития Уральского федерального университета, а также ряда проектов в интересах Дальневосточного федерального университета, Ульяновского государственного педагогического университета имени И.Н. Ульянова, Московского государственного университета технологий и управления имени К.Г. Разумовского.

В НИУ ВШЭ в 2015 г. успешно развивались исследования и разработки *в области экономики транспорта и транспортной политики*. Среди работ в этой области представляется целесообразным выделить следующие:

- разработка научно обоснованных предложений по оценке макроэкономической роли развития сети автодорог в РФ (заказчик – Федеральное дорожное агентство);
- анализ практики и подготовка предложений по совершенствованию антимонопольного регулирования в сфере коммерческих воздушных авиаперевозок в РФ (заказчик – ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии»);

– международный и российский опыт по введению платного въезда в центр города, включая анализ нормативно-правовой базы и оценку целесообразности использования в городах России (на примере г. Казани)» (заказчик – ФГБУ «НЦКТП Минтранса России»).

НИУ ВШЭ вносит вклад в развитие г. Москвы. В 2015 г. реализовывались следующие проекты:

– исследование и совершенствование методов проведения комплексной оценки состояния общественных финансов города Москвы, а также по разработке комплекса методов и расчетного аппарата для оценки и прогнозирования факторов изменения доходной базы бюджета города Москвы на среднесрочную перспективу (заказчик – Департамент финансов г. Москвы);

– анализ российских и международных практик поддержки творческих индустрий и разработка практических моделей для г. Москвы (заказчик – ГБУК г. Москвы «МосАРТ»);

– разработка системы показателей, отражающих состояние регулируемых организаций города Москвы в сфере электроэнергетики, позволяющих провести оценку эффективности принимаемых тарифных решений, а также разработка системы показателей, отражающих состояние сфер теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения города Москвы, позволяющих провести оценку эффективности принимаемых тарифных решений (заказчик – Региональная энергетическая комиссия г. Москвы).

В 2015 г. в интересах региональных органов власти был выполнен ряд исследований и разработок, в том числе по оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов в Самарской области в 2015 г.; по развитию аналитического модуля автоматизированной информационной системы по предоставлению в Хабаровском крае государственных и муниципальных услуг в электронной форме; по разработке методики расчета нормативов численности сотрудников органов местного самоуправления муниципальных образований Ленинградской области.

Значительная часть проектов, выполняемых НИУ ВШЭ по заказам хозяйствующих субъектов, также была нацелена на развитие регионов, в том числе проекты: «Разработка и экспертиза решений по проектированию межведомственного взаимодействия в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре» (ОАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком»), «Разработка концепции межрегионального проекта «Аксаковское Поволжье» (ООО «Научно-производственное предприятие РОНА»), «Разработка программы развития пригородных пассажирских перевозок на полигонах обслуживания ОАО «Экспресс Приморья» до 2020 года» (ОАО «Экспресс Приморья»), «Анализ региональной бюджетной политики отдельных регионов Сибири и соотнесение с бюджетной политикой сопоставимых субъектов Российской Федерации» (ООО «Эн+девелопмент»); «Анализ проблем, препятствующих развитию российских городов, и разработка предложений по их решению с учетом лучших российских и зарубежных практик» (ОАО «Федеральный центр проектного финансирования»).

В 2015 г. продолжалось активное сотрудничество с Евразийской экономической комиссией. В интересах данного заказчика были выполнены, в частности, проекты по разработке системы формирования статистических показателей Таможенного союза и Единого экономического пространства; по комплексному анализу мирового опыта информационного обеспечения государственных (муниципальных) закупок, в том числе в государствах – членах Евразийского экономического союза; по сравнительному анализу права и правоприменительной практики Евразийского экономического союза и Всемирной торговой организации.

*Мероприятие 1.2.4. Мониторинг перспективных рынков прикладных научных исследований и разработок, в том числе форсайт перспективных областей исследований и разработок в сфере социальных наук*

Для проведения мониторинга перспективных для НИУ ВШЭ рынков прикладных научных исследований и разработок в сфере социальных наук были определены перспективные направления исследований и проанализированы существующие международные партнерства НИУ ВШЭ. На этой основе были подготовлены предложения по потенциальным зарубежным институциональным партнерам НИУ ВШЭ в области социальных наук и тематике совместных исследований с каждым из них.

В ходе выявления перспективных для НИУ ВШЭ направлений исследований в сфере социальных наук был осуществлен библиометрический анализ научных публикаций (по данным Web of Science за 2010–2015 гг.) и анализ материалов опроса экспертов в соответствующих предметных областях (в рамках проекта «Форсайт социально-экономических и гуманитарных наук»<sup>4</sup>).

С целью выявления научного потенциала подразделений НИУ ВШЭ, ведущих исследования в области социальных наук, также учитывались данные о международных партнерствах НИУ ВШЭ.

Подготовленный отчет по мониторингу перспективных рынков прикладных научных исследований и разработок в сфере социальных наук включает подразделы по следующим дисциплинам: демография, международные отношения, менеджмент, политология, психология, социология, экономика. Каждый подраздел содержит анализ имеющегося в НИУ ВШЭ международного сотрудничества в рамках дисциплины, а также перечень наиболее актуальных направлений для международного сотрудничества с разбивкой по более общим тематическим категориям. По большинству из этих направлений в НИУ ВШЭ имеется тот или иной опыт исследовательской деятельности.

По каждому из направлений составлен перечень потенциальных партнеров: с указанием организаций, с которыми желательно сотрудничество, а также подготовлена информация об имеющихся видах сотрудничества между этими организациями и НИУ ВШЭ. Таким образом, в отчете в целом представлена информация по 225 возможным направлениям международного сотрудничества, в т.ч. в качестве потенциальных партнеров выделены 288 организаций из 24 стран.

*Мероприятие 1.2.5. Развитие прикладных научных исследований и разработок в интересах Администрации Президента, Правительства РФ*

В соответствии с Уставом НИУ ВШЭ в целях обеспечения экспертно-аналитической поддержки деятельности Администрации Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, а также органов исполнительной власти НИУ ВШЭ на постоянной основе осуществляет разработку аналитических материалов в соответствии с запросами Администрации Президента Российской Федерации, Аппарата Правительства Российской Федерации, в том числе по вопросам работы «Открытого правительства» и федеральных министерств и ведомств.

---

<sup>4</sup> Полное название проекта: «Формирование программы (тематических блоков) исследований в области социально-гуманитарных наук и экономики, направленных на повышение эффективности управления научно-технологической сферой, формирование и применение методологии получения оценок социальных эффектов инновационной деятельности», выполнен НИУ ВШЭ при поддержке Министерства образования и науки РФ в 2014 г. (соглашение № 02.602.21.0003, идентификационный номер RFMEFI60214X0003). В проекте участвовало 180 российских и зарубежных экспертов, в том числе 55 из ВШЭ. Эксперты из ВШЭ представляли следующие факультеты: факультет социальных наук, факультет экономических наук, факультет гуманитарных наук, факультет бизнеса и менеджмента, факультет коммуникаций, медиа и дизайна, факультет права.

В отчетном году приоритетными направлениями исследований являлись разработки в сферах социальной политики, образования, здравоохранения, культуры, международных политических и экономических процессов, инновационного развития российской экономики, рынка труда, миграции. Эксперты НИУ ВШЭ осуществляли выполнение 26 исследований, из них 10 – в интересах Администрации Президента РФ, 16 – в интересах Правительства РФ. Также эксперты НИУ ВШЭ участвовали в разработке ряда государственных документов и материалов стратегического характера: в том числе по вопросам государственной службы и кадров, изменения пенсионного возраста, содействия натурализации выпускников российских образовательных организаций высшего образования, являющихся иностранными гражданами, в экспертной оценке финансового, кадрового и организационно-управленческого обеспечения и прогнозирования социально-экономических и политических результатов реализации Указов Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596 – 606, а также в разработке проекта федерального закона о государственном и муниципальном контроле в Российской Федерации, проекта плана мероприятий на 2016-2020 года (второй этап) Концепции государственной миграционной политики РФ на период до 2025 года, проекта Федерального закона «О федеральном бюджете на 2016 год» и прогноза социально-экономического развития РФ на 2016 г. и плановый период 2017 и 2018 гг. Кроме того, эксперты представляли позицию НИУ ВШЭ на рабочих группах комиссий и подкомиссий при Президенте РФ и Правительстве РФ, в том числе на Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции и на Правительственной комиссии по координации деятельности открытого правительства.

Всего в 2015 году были подготовлены 109 докладов, аналитических записок и методических рекомендаций в интересах Администрации Президента и Правительства РФ, из них 59 – во втором полугодии.

#### *Мероприятие 1.2.6. Информационное обеспечение, организация и хранение баз данных*

Единый архив экономических и социологических данных (ЕАСД) – открытая база данных, предусматривающая свободный доступ исследователей к результатам эмпирических исследований в сфере наук об обществе (<http://sophist.hse.ru>). Все ресурсы ЕАСД представляют собой электронные базы данных, охватывающие различные аспекты социальной и экономической деятельности. Число баз данных ЕАСД, открытых для внешних пользователей, в отчетном году составило 2715. Описание всех баз данных и условий доступа к ним приведены на сайте ЕАЭСД: <http://sophist.hse.ru/4dbank.shtml> В разделе «Исследования НИУ ВШЭ» представлены данные, полученные в результате проведения 182 мониторинговых исследований.

ЕАЭСД – активный член международного архивного сообщества, участвующий в инновационных проектах по созданию единого информационного пространства. Он является членом Международной ассоциации по информационному сервису и технологиям в социальных науках (International Association of Social Science Information Service and Technology – IASSIST) и поддерживает активные рабочие контакты с Советом европейских архивов данных по социальным наукам (Council of European Social Science Data Archives – CESSDA).

В 2015 г. ЕАСД осуществил подписку на следующие информационные ресурсы:

- ZEPHYR компании Bureau Van Dijk Editions Electroniques S.A.,
- Ruslana компании Bureau Van Dijk Editions Electroniques S.A.,
- BLOOMBERG professional,
- Cbonds.info компании ООО «Сбондс.ру»,
- Investfunds.ru ООО «Сбондс.ру»,
- CEIC Global Database компании Internet Securities,
- Compustat Global,

- The Millenium Project - Global Futures Intelligent System,
- International Energy Agency (IEA),
- On-line Electricity & Natural Gas Tariff Data Base,
- Sketch Engine,
- Информационные продукты компании Thomson Reuters,
- Банки и финансы,
- СПАРК (Система профессионального анализа предприятий и рынков) ЗАО «Интерфакс»,
- Статистическая информация для осуществления экономического анализа предприятий и рынков, инновационных процессов,
- Экономика городов России многофункционального статистического интернет-портала «Мультистат» ГМЦ Росстата.

В 2015 г. посещаемость ЕАСД в отдельные месяцы достигала 44 000 просмотров, число уникальных посетителей колеблется от 1 500 до 3 800 посетителей в месяц. Всего в 2015 г. на сайте ЕАСД было 32724 уникальных посетителей, 62163 визитов, 341292 просмотров.

#### *Мероприятие 1.2.7. Обеспечение поддержки и развития международных научных партнерств*

Проект «Поддержка международных научных партнерств» обеспечивает финансовую поддержку академической мобильности тех научно-педагогических работников НИУ ВШЭ, которые осуществляют совместные с зарубежными организациями научные исследования. В рамках проекта поддерживаются два направления исходящей академической мобильности:

- участие научно-педагогических работников НИУ ВШЭ в мероприятиях Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР);
- участие научно-педагогических работников НИУ ВШЭ в мероприятиях, содействующих реализации научных проектов, выполняемых НИУ ВШЭ совместно с зарубежными партнерами.

В 2015 г. Комиссией по отбору заявок на поддержку и развитие международных научных партнерств было рассмотрено 60 заявок. По итогам конкурса сотрудники НИУ ВШЭ приняли участие в 54 мероприятиях (на некоторых мероприятиях университет представляли по два сотрудника): 59 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ приняли участие в поездках, которые были организованы международными организациями и ассоциациями, а так же ведущими университетами.

За отчетный период в мероприятиях ОЭСР приняли участие в качестве экспертов 32 сотрудника НИУ ВШЭ, в том числе в составе российских делегаций. Мероприятия ОЭСР были организованы Комитетом по образовательной политике, Комитетом по научно-технологической политике, Комитетом по государственному управлению, Комитетом по труду, занятости и социальным вопросам, Комитетом по экологической политике, Комитет по вопросам цифровой экономики политики. Эксперты НИУ ВШЭ активно участвуют в разработке рекомендаций по использованию результатов сотрудничества с ОЭСР для реализации приоритетных задач государственной политики в профильных сферах, а также для повышения эффективности сотрудничества с ОЭСР; в организации экспертизы официальных материалов и подготовка проектов документов, направляемых от имени ФОИВ в рабочие органы ОЭСР; участие в заполнении вопросников комитетов ОЭСР по различным профильным аспектам деятельности; в выполнении функций национальный координаторов по ряду проектов ОЭСР с участием Российской Федерации (преимущественно в области образования и науки). Деятельность экспертов НИУ ВШЭ отражена на портале НИУ ВШЭ <http://oecdcentre.hse.ru/>. Участие экспертов НИУ ВШЭ в работе ОЭСР позволяет укрепить связи с этой организацией и привлекать ее экспертов

для реализации целей НИУ ВШЭ. В частности, в 2015 г. это позволило организовать ряд внутренних семинаров и лекций, а также привлечь экспертов ОЭСР к участию в конференциях, семинарах, лекциях, проводимых университетом.

В рамках научных проектов, реализуемых НИУ ВШЭ, 27 научно-педагогических работников приняли участие в программах мобильности: в семинарах, симпозиумах, круглых столах, рабочих встречах, рабочих группах по обсуждению хода реализации и результатов международных научных проектов. Мероприятия были организованы Статистической службой Европейского союза (Евростат), Европейской экономической комиссией, БРИК (BRIC), Азиатско-Тихоокеанским Экономическим Сотрудничеством (АТЭС), Йельским университетом, Лейденским университетом, Университетом Малайзии, Бразильским институтом экономики, Университетом Дарема, Университетом Маастрихта, Университетом Цюриха, Афинским университетом экономики и бизнеса и др. В ряде мероприятий научно-педагогические работники НИУ ВШЭ выступили с докладами и презентациями научных проектов, реализуемых в университете.

Все мероприятия, проводимые в рамках поддержки и развития международных научных партнерств способствуют повышению качества проводимых научных исследований, получению новых профессиональных знаний, развитию международных научных связей, продвижению бренда НИУ ВШЭ как научного центра международного уровня. Вместе с тем выделение грантов на развитие международных партнерств ограничено финансовыми сложностями, связанными с курсом валют.

#### *Мероприятие 1.2.8. Развитие механизмов поддержки инновационного предпринимательства*

В ноябре 2015 года Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ занял 14 место в рейтинге лучших университетских бизнес-инкубаторов мира по версии UBI Global 2015, став единственным представителем от России в мировом топ-25. В региональном рейтинге UBI Awards in Europe бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ занял 7 место. В 2015 году в UBI Global приняли участие более 500 бизнес-инкубаторов из 73 стран мира в 6 географических регионах, 330 из которых (64 страны) были рекомендованы для бенчмаркинга. Преимущественная специализация инкубаторов – IT (39%), на втором месте социальная тематика – 13%, экологичные технологии и биотех – 8 и 7% соответственно. UBI Globa – единственный рейтинг, сравнивающий производительность бизнес-инкубаторов по всему миру.

Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ – одна из самых успешных площадок по развитию предпринимательства и поддержке стартапов в России, первый студенческий бизнес-инкубатор в России, созданный по инициативе студентов и преподавателей НИУ ВШЭ. С 2006 года бизнес-инкубатор проконсультировал более 500 стартапов, ежегодно более 10 тыс. человек принимают участие в его мероприятиях. В числе проектов бизнес-инкубатора, реализуемых на постоянной основе – программа резидентства HSE{Pro}, Социальный акселератор, премия «Стартап года» и деловая игра «Железный предприниматель». Всего в отчетном году в предпринимательских конкурсах НИУ ВШЭ приняли участие 250 инновационных проектов, из них во втором полугодии – 124.

В целях стимулирования инновационного предпринимательства среди студентов и научно-педагогических работников НИУ ВШЭ ежегодно проводит конкурс стартапов, финансируемых из средств Фонда поддержки инновационного предпринимательства НИУ ВШЭ. В отчетном году в целях повышения качества бизнес-составляющей проектов опробован новый формат предварительных тренингов с заявителями по направлениям маркетинга, финансов, интеллектуальной собственности, который дал положительные результаты. В 2015 году проведено два конкурса стартапов: на весенний конкурс были поданы 72 заявки, а на осенний – 48. По итогам двух конкурсов на защиту в общей сложности было вынесено 39 проектов, из них 11 стали проектами-финалистами. Два проекта по обучению детей программированию рассматриваются как перспективные для

заключения договоров о сотрудничестве и выделения финансовой поддержки, 6 проектов отмечены как обладающие потенциалом для создания малых инновационных предприятий с участием университета в капитале. В их числе следующие разработки: облачный архива фото- и видеоконтента; программный продукт, защищающий корпоративные сети от мультивекторных атак по периметру; беспроводной датчик для фиксации ударов и сотрясений мозга, который может использоваться в профессиональном спорте; мультимедиа-приложение для мобильных устройств, позволяющее изучать Вселенную; программно-аппаратный комплекс для беспроводного контроля основных показателей жизнедеятельности ребенка; интерактивный тренажер дактильной азбуки для лиц с ограничениями по слуху, который может стать полноценным инструментом распознавания жестов для виртуальной реальности.

В связи с падением платежеспособного спроса в России и потерей интереса российских венчурных инвесторов к стартапам, работающим исключительно на российском рынке, в 2015 году усилено сотрудничество с зарубежными акселерационными и конкурсными программами для обеспечения вывода проектов на международные рынки и привлечение зарубежного финансирования, в т.ч. через акселерационные программы в Европе и США.

В рамках международного сотрудничества организован локальный отбор проектов для финского акселератора Startup Sauna (март-апрель) и для конкурса SeedStars World (сентябрь-октябрь). В весеннем отборе в Startup Sauna из 54 заявок, пришедших на конкурс, были отобраны 15 проектов, которые презентовали свои идеи на Startup Sauna Warmup 5 марта в Москве. По результатам отборочного этапа были определены 3 победителя, один из которых – проект Rentmania, представляющий собой сервис, который позволяет брать в краткосрочную и долгосрочную аренду интересующие клиента вещи – по решению жюри был допущен к участию в акселерационной программе в Финляндии.

Ежегодное мероприятие крупного европейского стартап-конкурса SeedStars World (SSW) состоялось в октябре 2015 года. В нем приняли участие проекты в сфере финансовых, рекламных, образовательных, медийных технологий, тревела и интернета вещей и портативной электроники, имеющие потенциал для развития на международных рынках. Конкурс собрал более 150 гостей – предпринимателей, инвесторов, экспертов и аналитиков рынков. Из 76 заявок были отобраны 20 лучших российских проектов, в т.ч. четыре проекта студентов НИУ ВШЭ: Panda Money (мобильное приложение – геймифицированная копилка, которая помогает каждый день откладывать небольшие суммы (от 50 до 500 рублей)); Chill (приложение, позволяющее общаться с друзьями с мобильных устройств с помощью контекстуальных сообщений – значков emoji); Netbell (российский разработчик сетевых информационных систем); StellarApp (приложение, позволяющее изучать космические объекты). Команда-победитель регионального отбора Texel (создатели 3D-сканера) получила возможность представить свой проект на конкурсе в Швейцарии в 2016 году.

### ***Задача 1.3. Инструменты международного продвижения***

#### ***Мероприятие 1.3.1. Развитие системы международной экспертизы исследовательских проектов и научных коллективов***

НИУ ВШЭ ведет работы по созданию и развитию единой системы экспертизы результатов научно-исследовательской деятельности с привлечением международных и отечественных экспертов. Подбор экспертов осуществляется в соответствии с квалификационными требованиями, публикационной активностью экспертов и их наукометрическими показателями. Кроме того, разрабатываются базовые элементы организационной поддержки работы международных экспертов.

В 2015 г. выполнена экспертиза:

- заявок научно-исследовательских проектов, заявок проектов научно-учебных групп, подготовленных в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2015 г.;
- отчетов научно-исследовательских проектов, проектов научно-учебных групп, подготовленных в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» за 2015 г.;
- заявок, поданных на присуждение стипендии имени Е.Т. Гайдара, специальных стипендий аспирантам НИУ ВШЭ; заявок на включение в тематический план выпуска книжной продукции Издательского дома НИУ ВШЭ на 2015 г.;
- отчетов в рамках выигравших заявок конкурса «Создание международных лабораторий на период с 2014 по 2016 гг.» Центра фундаментальных исследований НИУ ВШЭ;
- отчетных материалов, подготовленных в результате выполнения научных проектов Тематического плана научно-исследовательских работ (фундаментальных научных исследований и прикладных научных исследований), предусмотренных Государственным заданием НИУ ВШЭ на 2015 г.;
- заявок, поданных на 1, 2 и 3 уровень академических надбавок;
- заявок, поданных на подготовку к изданию монографии, учебника, учебного пособия в рамках конкурса Издательского дома НИУ ВШЭ на 2015 г.

Международные и отечественные эксперты осуществляют экспертизу по установленным критериям с необходимыми комментариями и рекомендациями по их дальнейшей доработке.

В связи с внедрением единых стандартов экспертизы, оценивающей результаты научно-исследовательской деятельности в НИУ ВШЭ, возрастает конкуренция научных проектов и ученых, становится более четкой ориентация на лучшие мировые образцы. Проведение подобной экспертизы будет содействовать повышению научного и методического уровня исследовательских работ, ведущихся в университете, а также уровня представления результатов научной деятельности НИУ ВШЭ международному научному сообществу. Всего в отчетном году международную экспертизу прошли 294 исследовательских проектов, из них во втором полугодии – 86.

В рамках кампании по оценке публикационной активности научных работников НИУ ВШЭ был усовершенствован регламент оценки публикационной активности в части участия в оценке руководителей научных подразделений, а также скорректированы требования по публикационной активности для ряда категорий научных работников.

#### *Мероприятие 1.3.2. Развитие системы лингвистической поддержки публикаций на иностранном языке*

Формирование и развитие навыков академического письма на английском языке у преподавателей и научных сотрудников университета обеспечивает Центр академического письма НИУ ВШЭ (Academic Writing Center). Специалисты Центра являются носителями языка. Основным результатом работы Центра – рост публикаций сотрудников ВШЭ в международных рецензируемых научных журналах. Работа Центра в отчетный период велась по следующим основным направлениям лингвистической поддержки:

- практические занятия по академическому английскому языку;
- методические семинары, на которых обсуждаются требования к публикациям международного уровня (экспертами на семинарах выступают авторы, публикующиеся в международных журналах и являющиеся носителями английского языка) и проводится анализ типичных ошибок русскоязычных авторов при написании статей на иностранном языке;
- редактирование текстов статей авторами совместно с носителем языка (proofreading);



– курсы по программам повышения квалификации «Академическое письмо и сопутствующие компетенции», «Мой первый препринт» (online-курс) и др.

В отчетный период численность научно-педагогических работников, получающих лингвистическую поддержку в виде корректуры (редактирования) текстов статей носителем языка для публикаций на иностранном языке, участия в курсах и семинарах по повышению квалификации, составила 466 человек. Статьи, прошедшие корректуру и редактуру, были поданы в следующие научные журналы: *Slavic Review*, *Asia Pacific Journal of Education*, *The Qualitative Report*, *Sociolinguistic Studies*, *Conflict Resolution Quarterly*, *Linguistics journal*, *Journal of Aging and Social Policy*, *Russian Review*, *Asia Pacific Social Science Review*.

Система мер, направленная на стимулирование подготовки научных публикаций преподавателями и научными сотрудниками НИУ ВШЭ (наряду с деятельностью *Academic Writing Center*) включает академические надбавки за публикации, снижение учебной нагрузки, которые обуславливают рост данного показателя и академической репутации университета в профильных научных областях знаний.

Для привлечения внимания к наиболее приоритетным направлениям исследований, их активного развития и обеспечения максимально широкого и быстрого распространения результатов исследований НИУ ВШЭ среди российской и зарубежной аудитории созданы англоязычные серии препринтов НИУ ВШЭ.

В настоящее время ВШЭ издает 15 серий препринтов, которые размещаются в открытых базах данных, в том числе в *Social Sciences Research Network* и *RePEc*. Решение о публикации конкретного текста принимает редактор серии с учетом результатов рецензирования материалов.

Изначально было создано 8 серий препринтов: *Economics*; *Sociology*; *Political Science*; *Management*; *Public Administration*; *Humanities*; *Education*; *Financial Economics*. В декабре 2011 г. дополнительно были запущены серии *Law* и *Psychology*. В течение 2012 г. были открыты две новые серии – *International Relations* и *Science, Technology and Innovation Economy*. В 2013 г. открыта серия *Linguistics*, в 2014 г. – *Literary Studies*, в отчетном 2015 г. – серия *Urban and Transportation Studies*.

В отчетный период было одобрено к публикации редакторами серий более 220 препринтов. Всего с 2011 г. было опубликовано более 700 работ.

Материалы препринтов в дальнейшем дорабатываются, докладываются на международных конференциях и направляются авторами в авторитетные зарубежные журналы (в том числе в *Journal of Europe-Asia Studies*, *Journal of Intellectual Capital*, *Journal of International Entrepreneurship*, *Democratization*, *Health Economics*, *Law and Policy* и другие). Более половины журналов, в которых были опубликованы доработанные тексты, индексируются в *Scopus*. Перед публикацией препринта текст может быть направлен на вычитку носителю языка. В среднем, эта процедура занимает 3-5 дней. В отчетном году численность научно-педагогических работников, чьи препринты перед публикацией были направлены на вычитку, составила около 200 человек.

### *Мероприятие 1.3.3. Вывод журналов ВШЭ на глобальный рынок*

В 2015 году журнал НИУ ВШЭ «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» (*International Organisations Research Journal*) был индексирован международной базой данных *Web of Science*. Кроме него, еще два научных журнала, издаваемых НИУ ВШЭ, индексируются в международных рецензируемых базах данных: журнал «Форсайт», издаваемый на английском и русском языках, индексируется базой данных *Scopus* (с 2013 г.), англоязычный журнал *Moscow Mathematical Journal* индексируется базой данных *Web of Science* (с 2014 г.).

В результате выполненных работ в 2015 году 14 журналов НИУ ВШЭ перешли на международные стандарты и требования, предъявляемые к периодическим научным

изданиям, из них 12 журналов в установленном порядке подали заявки на включение в международную аналитическую базу данных Scopus. По причинам, связанным с реструктуризацией управления администрации Scopus, сроки принятия решений по включению в базу Scopus новых журналов были увеличены. Таким образом, по независящим от вуза причинам решения в отношении заявок журналов НИУ ВШЭ в отчетном году не были приняты.

В 2015 году 14 журналов НИУ ВШЭ вошли в состав базы Russian Science Citation Index (RSCI), расположенной на платформе Web of Science.

С 2014 года научные журналы НИУ ВШЭ реализуют программы развития, обеспечивающие их интернационализацию, соответствие международным стандартам периодических научных изданий и включение в международные аналитические базы данных.

За отчетный период журнал «Форсайт» обеспечил издание двух версий журнала – русскоязычной и англоязычной версии – Foresight-Russia. В англоязычной версии русскоязычные статьи переведены на английский язык, а англоязычные представлены в оригинальном виде. Корректур статей осуществляется англоязычными корректорами (носителями языка). Разработаны новые макеты русско- и англоязычной версий издания, в которых журнал издается с марта 2015 г. По показателю импакт-фактора журнал «Форсайт» входит в число ведущих российских научных периодических изданий. В рейтинге Российского индекса научного цитирования он занимает первое место в категориях «Науковедение» и «Организация и управление» и четвертое – в категории «Экономика». «Форсайт» присутствует в ведущих международных базах данных Scopus, SSRN, RePEc, EBSCO и др. Рецензентами выступают ведущие ученые в соответствующих дисциплинах из России и других стран. В связи с этим журнал рекомендован Министерством образования и науки РФ для опубликования основных научных результатов диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по специальности «Экономика». На конец 2015 года на сайте журнала размещено 4 англоязычные версии.

Другие научные журналы НИУ ВШЭ также существенным образом модернизировали свою работу в соответствии с международными стандартами.

Журнал «Вопросы образования» обеспечил привлечение публикаций зарубежных авторов, а также дополнительные выпуски англоязычной версии журнала «Educational Studies» в электронном виде (два раза в год), в которые входят оригинальные англоязычные статьи, а также переводы на английский язык наиболее значимых работ, вышедших в русскоязычном издании. В 2015 году на сайте журнала размещены 2 англоязычных номера.

Журнал «Вопросы государственного и муниципального управления» издает дополнительный (пятый) номер журнала на английском языке за счет введения должности шефа-редактора (носителя языка). Дополнительный англоязычный номер за 2015 год сформирован и будет размещен на сайте журнала в январе 2016 года.

Журнал «Мир России» в 2015 г. полностью перешел на обязательную публикацию 1-2 статей на английском языке в каждом номере журнала, а также поддержание рубрики рецензий на новые монографии.

Журнал «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» в 2015 г. полностью перешел на издание двуязычной версии журнала с публикацией русской версии в бумажном и электронном виде и английской версии в электронном за счет привлечения профессионального редактора-носителя языка. В каждом номере журнала публикуется статья зарубежного автора с высоким индексом цитирования, а также переводные (на английский язык) статьи российских специалистов, размещаемые в т.ч. в международной базе данных DOAJ. Благодаря сформированному редакцией журнала пулу российских и зарубежных экспертов (65 человек) для рецензирования статей и подготовки аналитических обзоров новых публикаций в каждом номере журнала публикуются рецензии к статьям и основные результаты совместных проектов.

Журнал «Психология. Журнал Высшей школы экономики» обеспечил публикацию в каждом номере 5-6 англоязычных статей (половина объема номера). Это стало возможным благодаря сотрудничеству на постоянной основе с англоязычным редактором, в журнале введена рубрика рецензий на зарубежные публикации.

Журнал «Право. Журнал Высшей школы экономики» увеличил объем номера и обеспечил систематическую публикацию оригинальных статей на английском языке. В четырех номерах 2015 года опубликованы 8 англоязычных статей.

Журнал «Бизнес-информатика» в конце 2015 года осуществил полный переход на англоязычную версию. Если к середине года доля англоязычных статей в номере составляла от половины до двух третей, то № 4/2015 стал полностью англоязычным.

«Журнал исследований социальной политики» сформировал блок англоязычных статей и открыл постоянную рубрику рецензий на новые англоязычные книги.

Журнал «Экономическая социология» осуществил переход к двуязычному (на русском и английском языках) изданию, каждый номер журнала содержит англоязычный блок в виде приложения с 3-4 оригинальными статьями авторов из ведущих европейских и американских университетов.

Электронный журнал «Социологическое обозрение» обеспечил ежегодный выпуск дополнительного тематического (четвертого) номера на английском языке с оригинальными и переводными статьями, при этом в каждом номере журнала размещается не менее 2-3 оригинальных статей на английском, французском или немецком языках. В 2015 году тематический номер журнала посвящен феномену войны: «Состояние войны: удел человеческий и социальные порядки».

Электронный журнал «Демографическое обозрение» также издает дополнительный пятый номер на английском языке, который включает переводы избранных статей из четырех русскоязычных номеров журнала. Статьи проходят обязательное научное редактирование с последующим редактированием финальной версии текста носителем языка.

Электронный журнал «Корпоративные финансы» в 2015 г. осуществил переход на смешанный формат издания с публикацией части статей на английском языке: как оригинальных, так и переводных с русского языка.

#### ***Задача 1.4. Формирование эффективных механизмов организационного сопровождения научных исследований, повышение качества управления в научных подразделениях***

##### ***Мероприятие 1.4.1. Профессионализация менеджмента научных исследований***

Во втором полугодии 2014 года в НИУ ВШЭ началась реализация проекта по профессионализации менеджмента научных исследований. В связи с растущими потребностями привлечения финансирования для научных исследований из внешних источников, а также в результате повышения автономии факультетов НИУ ВШЭ возникла необходимость совершенствования компетенций научных администраторов.

В рамках данного направления проведен семинар по изучению наукометрических параметров научной деятельности и инструментов демонстрации. Целевой аудиторией семинара стали руководители научных проектов и подразделений, специалисты, занимающиеся изучением наукометрических параметров научных исследований, научные работники университета. Всего в семинаре приняли участие 41 человек. На семинаре были представлены и анализировались основные принципы использования библиометрии в оценке и управлении наукой, а также библиометрические индикаторы и ключевые источники информации, кроме того аудитории были представлены обзоры аналитических инструментов.

*Мероприятие 1.4.2. Мониторинг закупок прикладных исследований и конкурсов научных фондов, информирование научных подразделений, факультетов и филиалов об объявленных конкурсах*

Мониторинг закупок прикладных исследований и конкурсов научных фондов, осуществляемый Дирекцией научных исследований и разработок НИУ ВШЭ на постоянной основе, обеспечивает активное участие научных подразделений университета в конкурсах на выполнение НИОКР и увеличивает количество полученных заказов на научные исследования и разработки за счет своевременного информирования научных подразделений университета. За отчетный год была подготовлена и разослана по подразделениям НИУ ВШЭ информация о 7503 конкурсах, объявленных различными организациями и ведомствами. Всего произведены 315 рассылок с информацией о размещенных конкурсах.

В 2015 году НИУ ВШЭ принял участие в 203 конкурсных процедурах. Наибольшее количество заявок подано на конкурсы федеральных органов власти – 105, в т.ч. 19 – в Минобрнауки России; 17 – в Минпромторг России; 11 – в Минэкономразвития России. На конкурсы региональных и муниципальных органов власти подано 39 заявок (в т.ч. 17 – на конкурсы Москвы и Московской области), в международные организации – 19; в российские организации – 36.

К настоящему времени победу в конкурсах одержали 94 заявки. Одним из самых масштабных проектов, выигранных по конкурсу, является проект, реализуемый в рамках ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы».

*Мероприятие 1.4.3. Внедрение новой системы управления наукой на факультетах*

В отчетный период на 10 факультетах НИУ ВШЭ сформированы новые коллегиальные органы управления наукой – научные комиссии, в полномочия которых входит принятие решений о распределении средств факультетов для поддержки научных исследований и повышения научной продуктивности. В частности, факультеты могут софинансировать научные исследования, поддерживать участие научно-педагогических работников, студентов и аспирантов в программах академической мобильности и научных мероприятиях, организовывать научные мероприятия и научно-образовательные школы на своей базе, проводить повышение квалификации научно-педагогических работников и т.п. Финансовые средства на реализацию таких мероприятий выделяются факультетам из общеуниверситетского Фонда академического развития, а факультеты самостоятельно распределяют их на основе решений своих научных комиссий. Разработана и внедрена нормативная база, обеспечивающая работу новых коллегиальных органов управления, определена схема взаимодействия между научными комиссиями на факультетах и органами, принимающими решения об инструментах академического развития на уровне университета. Децентрализация системы управления повышает активность и самостоятельность факультетов, снижает бюрократические барьеры, экономит время для принятия решений и тем самым способствует более интенсивному развитию направлений исследований и образовательных программ.

*Мероприятие 1.4.4. Методическая поддержка научно-педагогических работников НИУ ВШЭ по участию в международных научных программах и проектах*

В отчетный период были проведены три обучающих методических мероприятия, нацеленных на активизацию участия научно-педагогических работников НИУ ВШЭ в международных научных программах и проектах.

В рамках обучающего семинара (26 марта) были рассмотрены правила и порядок участия российских ученых в рамочной программе Европейского союза по научным исследованиям и инновациям «Горизонт 2020» (2014-2020 гг.), а также даны методические

рекомендации по участию в конкурсных процедурах данной программы, применяемых по направлениям «медицина и здравоохранение», «биотехнологии», «информационно-коммуникационные технологии», «энергетика и энергоэффективность», «нанотехнологии», «окружающая среда», «исследовательские инфраструктуры», «аэронавтика», «мобильность научных кадров».

В рамках XVI Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества НИУ ВШЭ был проведен семинар (10 апреля) по международному сотрудничеству в рамочной программе ЕС «Горизонт 2020» «Новые вызовы и возможности для третьих стран» (в состав которых входит Россия) с участием зарубежных экспертов. На семинаре анализировались области сотрудничества России с Евросоюзом в научно-технической сфере. Зарубежные эксперты из Австрии, Аргентины, Венгрии, Германии, Израиля, Турции и Японии поделились опытом участия ученых своих стран в рамочных программах ЕС, достигнутых результатах и проблемах, с которыми они столкнулись в процессе выполнения научных проектов в составе международных консорциумов. В ходе семинара были рассмотрены факторы успеха участия стран, не входящих в состав Евросоюза, в программе «Горизонт 2020», а также получены рекомендации зарубежных экспертов по установлению связей между научными сообществами разных стран, повышению привлекательности и открытости научно-исследовательских организаций, использованию специальных инструментов расширения сетевого взаимодействия, двустороннего и многостороннего сотрудничества.

На семинаре по участию в конкурсах рамочной программы научных исследований и инноваций Европейского союза «Горизонт 2020» (20 ноября) были представлены возможности, правила и порядок участия российских исследователей в конкурсах по следующим научным направлениям: социальные и гуманитарные науки; аэронавтика; медицина и здравоохранение; нанотехнологии и новые материалы; биотехнологии, сельское, лесное, рыбное хозяйство, пищевая безопасность и биоэкономика; окружающая среда, включая изменение климата; исследовательские инфраструктуры; мобильность научных кадров. Участники семинара были ознакомлены с механизмом софинансирования российских участников программы «Горизонт 2020» в рамках ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы». Директор Центра экономики окружающей среды и природных ресурсов НИУ ВШЭ поделился с аудиторией опытом успешного участия в проекте «Горизонт 2020» в области защиты окружающей среды.

## ***Стратегическая инициатива 2. Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов***

### ***Задача 2.1. Актуализация образовательных программ для обеспечения соответствия запросам международного рынка образовательных услуг***

#### ***Мероприятие 2.1.1. Актуализация образовательных программ в соответствии с запросами международного рынка образовательных услуг***

В соответствии с международными стандартами университет расширяет возможности для выбора студентами дисциплин междисциплинарного цикла, которые позволяют формировать индивидуальные образовательные траектории и обеспечивают возможность получать знания именно в тех областях, которые представляются для студентов наиболее важными.

Индивидуальный учебный план студентов НИУ ВШЭ формируется из дисциплин утвержденного учебного плана образовательной программы, включающего как

обязательные для изучения дисциплины базовой части, так и дисциплины вариативной части, которые каждый студент выбирает самостоятельно.

В отчетном году в рамках бакалавриата были разработаны программы дополнительных профилей – Minors, которые представляют собой тематические блоки из 4 дисциплин, относящихся к одной области знания/направлению подготовки. Помимо освоения пула обязательных дисциплин (Major) каждый студент бакалавриата обязан выбрать для изучения один майнор (minor), при этом минимальная численность студентов на майноре должна составлять не менее 50 человек. В 2015/16 учебном году впервые началось обучение по модели Major-Minors: из 26 рекомендованных для изучения майноров студенты выбрали 17. Самыми популярными стали майноры «Интеллектуальный анализ данных», «Менеджмент», «Финансовая экономика», «Психология» – на них записалось наибольшее число студентов. Для двух программ бакалавриата «Совместная программа по экономике НИУ ВШЭ и РЭШ» и «Программа двух дипломов по экономике НИУ ВШЭ и Лондонского университета» в рамках майноров предлагаются блоки курсов по выбору на английском языке.

В рамках магистратуры с 2013 года НИУ ВШЭ реализуется проект по формированию общеуниверситетского пула дисциплин по выбору «Маголего». Дисциплины входят в вариативную часть образовательной программы, изучаются на первом курсе магистратуры и могут выбираться студентами по собственному усмотрению, без одобрения или запрета со стороны декана или научного руководителя магистерской программы. В 2015/16 учебном году для студентов магистратуры реализуются 44 дисциплины «Маголего».

Выбор майноров и учебных дисциплин «Маголего» осуществляется студентами бакалавриата и магистратуры через информационную образовательную систему LMS.

Помимо базовых и вариативных дисциплин, НИУ ВШЭ предлагает студентам, аспирантам, а также внешним слушателям общеуниверситетские факультативы, которые изучаются вне рамок основной образовательной программы. Студент самостоятельно решает, включать факультатив в свой индивидуальный учебный план или нет. Кредиты за эти дисциплины «набираются» сверх положенных 60 кредитов в год и предполагают полную ответственность студента за полученные по этим дисциплинам оценки. Тематика факультативов охватывает весь спектр областей знаний, по которым ведется обучение в НИУ ВШЭ: в рамках факультативов реализуются как теоретические курсы, так и мастер-классы ведущих практиков. В 2015/16 учебном году наиболее популярными стали факультативы «Великие книги западной литературы» (1786 слушателей), «Мода, костюм, личность: человек и его одежда в общественном пространстве» (2095 слушателей), «Практика создания собственного бизнеса» (3078 слушателей). В зависимости от количества записавшихся студентов, каждый организатор факультатива выбирает наиболее приемлемый формат работы с большой аудиторией: от лекций в аудиториях до лекций в виде онлайн-трансляций, от семинарских занятий в компьютерных классах до групповой работы по проектам. В 2015 году формирование пула общеуниверситетских факультативов осуществлялось на конкурсной основе: из 99 заявок, поданных на конкурс, были одобрены к реализации в текущем учебном году 50 факультативов.

В рамках бакалавриата последовательно расширяются исследовательская и проектная компоненты обучения. В отчетном году в 32 программы бакалавриата и одну программу специалитета в качестве отдельного образовательного элемента включен блок проектной деятельности. Помимо закрепления полученных знаний на практике и получения профессионального опыта, данный образовательный элемент призван развивать так называемые мягкие навыки: умение работать в команде, управление временем, самодисциплину и ответственность за результат. Отличительной характеристикой студенческого проекта является наличие заказчика, заинтересованного в получении конкретного результата. В НИУ ВШЭ реализуются разные типы студенческих проектов:

индивидуальные и групповые, исследовательские, прикладные, сервисные. За выполнение каждого проекта студенту начисляется определенное количество зачетных единиц (кредитов).

Создан инструмент для расширения возможностей участия студентов НИУ ВШЭ в проектной работе – электронная «Ярмарка проектов», которая позволяет инициаторам проекта представить его концепцию, дать информацию об имеющихся вакансиях для студентов и требованиях, предъявляемых к потенциальным участникам проекта (студенты каких направлений подготовки, какого уровня, с какими навыками приглашаются к реализации проекта). Электронная «Ярмарка проектов» также обеспечивает учет проектных предложений и дистанционное взаимодействие инициаторов проекта как с академическими руководителями образовательных программ, которые могут наложить вето на предложение конкретных проектов студентам своей программы (если предложенная деятельность не развивает важные для студентов компетенции), так и со студентами – потенциальными участниками проекта, которые могут заявить о своем желании его реализовывать. В отчетном году данный инструмент прошел успешную апробацию в режиме реального времени, с сентября 2015 года «Ярмарка проектов» функционирует в штатном режиме. На конец года для выбора студентов всего предложены более 160 проектов, из них 79 – исследовательских, 50 – прикладных, 32 – сервисных. Реализуются 127 проектов, 34 доступны для записи студентов.

Разработаны новые нормы учета нагрузки научно-педагогических работников по руководству проектами студентов, а также «Положение о проектной, исследовательской деятельности и практиках студентов НИУ ВШЭ», в котором отражены принципы и механизмы учета проектной деятельности студентов в рамках образовательной программы.

В отчетном году доля студентов бакалавриата, обучающихся по новой модели, составляет 54,07%.

Решается задача по использованию портфолио студентов в процессе обучения и разрабатываются инструменты для создания студенческих портфолио на базе электронных систем, используемых в образовательном процессе НИУ ВШЭ (АСАВ, LMS). Проанализирован опыт нескольких образовательных программ НИУ ВШЭ по работе с портфолио студентов.

#### *Мероприятие 2.1.2. Развитие системы оценки эффективности и оценки качества образовательных программ*

Система оценки эффективности и оценки качества образовательных программ в НИУ ВШЭ складывается из внутриуниверситетских механизмов оценки качества и инструментов внешней оценки, к которым относятся разные типы аккредитации (как государственной, так и профессионально-общественной/общественной) и сертификации, а также независимой экспертизы образовательных программ.

В 2015 году магистерская программа «Измерительные технологии в наноиндустрии» по направлению 11.04.04 «Электроника и наноэлектроника», реализуемая департаментом электроники и телекоммуникаций МИЭМ НИУ ВШЭ, получила профессионально-общественную аккредитацию в рамках совместного экспериментального проекта Фонда инновационных и образовательных программ РОСНАНО и Ассоциации инженерного образования России, выступающей экспертной организацией, а также международную аккредитацию с присвоением Европейского знака качества, которую компетентна осуществлять АИОР<sup>5</sup>. Выпускники образовательных программ, аккредитованных АИОР с

<sup>5</sup> Ассоциация инженерного образования России является членом *ENAE* и авторизована на присвоение программам по итогам аккредитации в соответствии с настоящими критериями Европейского знака качества инженерного образования *EUR-ACE® Label* с занесением программ в международные регистры *ENAE (European Network for Accreditation of Engineering Education)* и *FEANI (Fédération Européenne d'Associations Nationales d'Ingénieurs)*

EUR-ACE® Label, имеют преимущества при получении звания «Европейский инженер» (EurIng) и European ENGCARD.

Процедуры общественно-профессиональной аккредитации в АИОР (камеральную оценку и очный визит экспертов) в отчетном году также прошли еще 4 образовательные программы НИУ ВШЭ: программа бакалавриата «Прикладная математика» и магистерская программа «Системы управления и обработки информации в инженерии» (направления подготовки 01.03.04 и 01.04.04 «Прикладная математика»), программа бакалавриата «Информатика и вычислительная техника» и магистерская программа «Компьютерные системы и сети» (направления подготовки 09.03.01 и 09.04.01 «Информатика и вычислительная техника»).

Общероссийская общественная организация «Ассоциация юристов России» (ООО «АЮР») является крупнейшим общественным объединением юристов, проводившем общественную аккредитацию образовательных организаций (НИУ ВШЭ имеет такую аккредитацию с 2013 г.). С апреля 2015 г. ООО «АЮР» проводит процедуру профессионально-общественной аккредитации образовательных программ высшего образования по направлениям подготовки «Юриспруденция». В сентябре 2015 г. на общем собрании АЮР было принято решение об аккредитации магистерских программ НИУ ВШЭ «Корпоративный юрист» и «История, теория и философия права» по направлению подготовки 40.04.01 «Юриспруденция».

В АНО «Агентство по контролю качества образования и развитию карьеры» (АККОРК) – МОО «Ассоциация менеджеров России» прошли профессионально-общественную аккредитацию 5 образовательных программ НИУ ВШЭ: три программы получили полную аккредитацию на 6 лет (магистерские программы «Управление исследованиями, разработками и инновациями в компании», «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации», «Управление человеческими ресурсами»), две программы получили полную аккредитацию сроком на 3 года (магистерские программы «Электронный бизнес» и «Менеджмент в СМИ»).

На факультете логистики была проведена международная экспертиза бакалаврской и магистерской программ. Получен отчет экспертной комиссии с участием авторитетных экспертов из School of Business and IT (RMIT University, Melbourne, Australia), EAE Business School (Barcelona), Stockholm Business School. В отчете экспертов Всемирного банка отмечено, что НИУ ВШЭ является безусловным лидером в России по подготовке кадров в области логистики и управления цепями поставок.

По итогам 2015 года 28 из 150 образовательных программ НИУ ВШЭ прошли процедуры внешней оценки, что составляет 18,7%.

### *Мероприятие 2.1.3. Интернационализация образовательных программ*

Университет продолжает увеличивать долю образовательных программ и учебных курсов, реализуемых на английском языке.

В 2015/16 учебном году открыты 17 магистерских программ, обучение на которых полностью ведется на английском языке, из них 15 реализуются в текущем учебном году, а набор на две программы предусмотрен с 2016/17 учебного года:

1. Социально-экономическое и политическое развитие современной Азии;
2. Международные отношения в Евразии;
3. Политический анализ и публичная политика;
4. Системная и программная инженерия;
5. Математика;
6. Международный бизнес;
7. Финансовая экономика;
8. Управление в сфере науки, технологий и инноваций;
9. Системы больших данных;



10. Прикладная социальная психология;
11. Когнитивные науки и технологии: от нейрона к познанию;
12. Сравнительные социальные исследования;
13. Население и развитие;
14. Политика. Экономика. Философия;
15. Стратегическое управление финансами фирмы;
16. Прикладная статистика с методами сетевого анализа (набор с 2016 года);
17. Лингвистическая теория и описание языка (набор с 2016 года).

На англоязычных магистерских программах в 2015/16 учебном году обучаются 4151 студент (в т.ч. с возмещением стоимости обучения – 769 студентов), из них 568 иностранных студентов.

Увеличен объем учебных дисциплин, преподаваемых на английском языке: в 2014/15 учебном году доля учебных дисциплин, преподаваемых на английском языке, составляла 13%, в 2015/16 учебном году – 18%: в бакалавриате – 14%, в магистратуре – 27%. В учебные планы бакалавриата в обязательном порядке введены дисциплины базовой части, преподаваемые на английском языке: на втором курсе – не менее одной дисциплины, на третьем и на четвертом – не менее двух.

Существенно увеличено число иностранных студентов, привлекаемых в НИУ ВШЭ по программам академической мобильности. Всего в 2015 году обучение по программам академической мобильности прошли 689 иностранных студентов, из них сроком не менее месяца – 370 человек, 360 из которых являются представителями стран дальнего зарубежья. Наибольшим спросом у иностранных студентов, участвующих в программах академической мобильности, пользуются семестровые программы, включающие англоязычные курсы и интенсивный курс русского языка. Наибольший интерес к обучению в ВШЭ в рамках программ академической мобильности проявляют студенты из Германии, Южной Кореи, США, Китая и Великобритании. Растет число студентов из вузов Австрии, Бельгии, Канады, Нидерландов, Норвегии, Финляндии, Франции, приезжающих на обучение в НИУ ВШЭ.

#### *Мероприятие 2.1.4. Совершенствование технологий организации учебного процесса*

В НИУ ВШЭ постоянно совершенствуются технологии организации учебного процесса: автоматизация рутинных операций, а также повышение доступности информации для студентов и преподавателей осуществляется за счет внедрения и активного развития корпоративных информационных систем. В 2015 году были модернизированы и создан ряд новых сервисов информационных систем, обеспечивающих образовательный процесс (LMS, АСАВ), а также внедрена система планирования расписания учебных занятий (РУЗ) на всех образовательных программах.

Получение обратной связи от пользователей корпоративных систем, которыми являются студенты, преподаватели и административные сотрудники, осуществляется через ежегодное анкетирование. В декабре 2015 года в анкетировании приняли участие 869 преподавателей и 4433 студента.

В ходе анкетирования преподавателям предлагалось оценить следующие сервисы: публикация учебных материалов по курсу; проведение промежуточного и/или итогового тестирования студентов по курсу; сбор студенческих письменных работ по курсу; выставление промежуточных и/или итоговых оценок студентов по курсу; информирование студентов о домашних заданиях, дедлайнах выполнения промежуточных заданий; коммуникация со студентами по вопросам курса.

Отдельными сервисами за указанный период воспользовались от 8,40% до 35,56% преподавателей. При этом показатель удовлетворенности работой с выбранными сервисами варьируется от 49,15% до 64,10%, а средний показатель составляет 58,79%. Значение

показателя удовлетворенности от общего количества участников находится в интервале от 6,67% до 20,83%, а средний показатель ответивших положительно составил 11,83%.

Студенты, участвовавшие в анкетировании, оценивали следующие сервисы: запись на майноры; экспорт электронной зачетной книжки; просмотр электронной зачетной книжки; просмотр собственных работ; выбор темы выпускной квалификационной или курсовой работы; загрузка письменных работ; коммуникация с преподавателем; просмотр учебных материалов по курсу; запись на общеуниверситетские факультативы; подача заявок через сервис «Единое окно»; экспорт учебного расписания; взаимодействие с сотрудниками учебного офиса; прохождение тестов; просмотр учебного расписания.

Отдельными сервисами воспользовались от 4,26% до 73,49% студентов, а показатель удовлетворенности по используемым сервисам находится в интервале от 72,04% до 94,76%, при этом средний показатель составил 84,25%. Показатель удовлетворенности работы сервисами от общего количества принявших участие в анкетировании составляет от 3,65% до 67,27%, а средний показатель ответивших положительно составил 23,61%.

Средневзвешенный показатель удовлетворенности пользователей (преподавателей и студентов) новыми технологиями составляет 21,7%.

#### *Мероприятие 2.1.5. Формирование линейки глобально конкурентоспособных образовательных продуктов*

В 2015/16 учебном г. НИУ ВШЭ реализует 43 программы обучения в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими университетами, включая 36 программ двух дипломов.

Программы, предусматривающие выдачу двух дипломов, разработаны и реализуются совместно с ведущими зарубежными университетами Великобритании, Австрии, Германии, Нидерландов, Италии, Люксембурга, Финляндии, США и Китая и включают одну совместную программу бакалавриата, одну программу аспирантуры (PhD) и 34 магистерские программы:

1. Бакалаврская программа по экономике, реализуемая совместно с Лондонской школой экономики и политических наук и Лондонским университетом, Великобритания.
2. Магистерская программа по экономике и менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Гумбольдта, Германия.
3. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
4. Магистерская программа по финансам, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
5. Магистерская программа по финансам, реализуемая совместно с Высшей школой коммерции Анже, Франция.
6. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Париж Запад Нантер ля Дефанс, Франция.
7. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Эразмус, г. Роттердам, Нидерланды.
8. Магистерская программа по государственному и муниципальному управлению, реализуемая совместно с Университетом Бирмингема, Великобритания.
9. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Европейской школой менеджмента ESCP Europe, Париж, Франция.
10. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Бизнес-школой Уорика Университета Уорика, Великобритания.
11. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно со Школой менеджмента Ланкастерского университета, Великобритания.
12. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно со Школой менеджмента Ланкастерского университета, Великобритания.

13. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Лидса, Великобритания (Бизнес-школа Университета Лидса).
14. Магистерская программа по бизнес-информатике, реализуемая совместно с Вестфальским университетом имени Вильгельма, Германия.
15. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Париж Восток Кретье Валь-де-Марн, Франция.
16. Магистерская программа по социологии, реализуемая совместно с Университетом Париж Запад Нантер ля Дефанс, Франция.
17. Магистерская программа по праву, реализуемая совместно с Университетом Люксембурга, Люксембург.
18. Магистерская программа «Международные отношения в Евразии», реализуемая совместно с Лондонским университетским колледжем и Университетом Кента, Великобритания.
19. Магистерская программа по праву, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
20. Магистерская программа по государственному и муниципальному управлению и менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Экс-Марсель 3, Франция.
21. Магистерская программа по экономике и здравоохранению, реализуемая совместно с Университетом Экс-Марсель 3, Франция.
22. Магистерская программа по электронному бизнесу и инновациям, реализуемая совместно с Ланкастерским университетом, Великобритания.
23. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Джорджа Мейсона, США.
24. Магистерская программа по философии, реализуемая совместно с Университетом Джорджа Мейсона, США.
25. Магистерская программа «Социально-экономическое и политическое развитие современной Азии», реализуемая совместно с Городским университетом Гонконга, Китайская Народная Республика.
26. Магистерская программа по логистике, реализуемая совместно с Лаппеенрантским технологическим университетом, Финляндия.
27. Магистерская программа по стратегическому управлению логистикой, реализуемая совместно с Университетом прикладных наук ББВ (University of Applied Science BW), Германия.
28. Магистерская программа по политологии и публичной политике, реализуемая совместно с Болонским университетом, Италия.
29. Магистерская программа по прикладной социальной психологии, реализуемая совместно с Университетом Тилбурга, Нидерланды.
30. Магистерская программа по международному экономическому праву, реализуемая совместно с Университетом Рединга, Великобритания.
31. Магистерская программа по бизнес-информатике, реализуемая совместно с Университетом прикладных наук «Техникум Вена», Австрия.
32. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Люксембурга, Люксембург.
33. Магистерская программа по управлению в сфере науки, технологий и инноваций, реализуемая совместно с Университетом Маастрихта, Нидерланды.
34. Магистерская программа двойного диплома по бизнес-информатике, реализуемая совместно с Университетом Пассау, Германия.
35. Магистерская программа по управлению в сфере науки, технологий и инноваций, реализуемая совместно с Техническим университетом Берлина, Германия.

36. Аспирантская (PhD) программа по экономике, праву, управлению и политическим наукам, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.

Новыми программами двух дипломов, открывшимися в 2015/16 учебном году, стали три магистерские программы, реализуемые в партнерстве с Университетом Маастрихта, Университетом Пассау и Техническим университетом Берлина. При этом в 2015/16 учебном году завершилась реализация пяти магистерских программ двух дипломов: по компьютерным наукам и инженерии совместно с Техническим университетом Эйнховена (Нидерланды); по государственному и публичному управлению совместно с Институтом политических наук г.Тулузы (Франция); по экономике совместно с Болонским университетом (Италия); по финансам и праву совместно со Школой финансов Дюзенберга (Нидерланды); по государственному и муниципальному управлению совместно с Университетом Лондон Метрополитан (Великобритания).

В партнерстве с зарубежными университетами реализуются еще 5 магистерских программ, предусматривающих выдачу сертификатов или возможность стажировок и студенческих обменов:

1. Магистерская программа «Финансовая экономика» при участии Лондонской школы экономики и политических наук, Великобритания (выдается официальное письмо-сертификат со стороны LSE, подтверждающее соответствие программы международным стандартам);

2. Магистерская программа «Международный бизнес» – реализуется в партнерстве со Школой права и дипломатии им. Флетчера Университета Тафтс (США);

3. Магистерская программа «Финансовый аналитик», имеющая статус программы-партнера Института CFA (США);

4. Магистерская программа «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» в партнерстве с Бизнес-школой INSEAD, Франция;

5. Магистерская программа «Персонология и экзистенциальная психотерапия» совместно с Международным обществом экзистенциального анализа и логотерапии (GLE-International), Австрия (выдается сертификат GLE-International, который является основанием для получения сертификатов Европейской ассоциации психотерапии (EAP) и Международной федерации психотерапии (IFP)).

В 2015 г. разработаны в партнерстве с зарубежными университетами и готовятся к открытию в 2016/17 учебном году две магистерские программы, предусматривающие выдачу двух дипломов:

1. Магистерская программа двух дипломов «Международный бизнес» – в сотрудничестве с Университетом Южной Каролины (США);

2. Бакалаврская образовательная программа «Международные отношения», ведущая к получению двух дипломов НИУ ВШЭ и Лондонского университета (Великобритания).

Ведется подготовка соглашений о сотрудничестве по программам двух дипломов со следующими университетами:

1. Университет Ноттингема (Великобритания) по магистерской программе в области права;

2. Университет Париж-1 Пантеон Сорбонна по магистерским программам в области демографии и философии;

3. Университет штата Кампинас (Бразилия) по магистерской программе по управлению в сфере науки, технологий и инноваций;

4. Университет Кельна и Университет Варшавы по магистерским программам факультета гуманитарных наук.

Две программы бакалавриата НИУ ВШЭ реализует совместно с ведущими российскими университетами:

– Совместный бакалавриат НИУ ВШЭ и УрФУ. Программа использует единые подходы и принципы организации учебного процесса, ориентирована на высокий уровень требований к студентам и использование современных технологий в образовательном процессе. НИУ ВШЭ курирует один из образовательных профилей – «Экономика и финансы фирмы».

– Совместный бакалавриат ВШЭ и РЭШ. Данную программу отличает высокая степень индивидуализации обучения, а также значительная доля англоязычных учебных курсов. В отчетном году состоялся первый выпуск данной программы. Новый набор на программу отличался как высоким проходным баллом (свыше 387 из 400 возможных), так и высоким процентом поступивших победителей всероссийских олимпиад.

Разработан ряд новых совместных программ в партнерстве с ведущими российскими образовательными организациями, набор на которые планируется в 2016 году: например, магистерская программа «Стратегический менеджмент в топливно-энергетическом комплексе» в партнерстве с Санкт-Петербургским политехническим университетом и Уральским федеральным университетом, при участии компании «НОВАТЭК»; магистерская программа «Философия и история религии» в партнерстве с Общецерковной аспирантурой и докторантурой, «Advanced Urban Design/Передовые практики городского проектирования» совместно с Институтом медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка».

Реализация части образовательных программ НИУ ВШЭ осуществляется в сотрудничестве с научными организациями: в первую очередь это касается программ инженерных направлений подготовки, таких как «Программная инженерия», «Градостроительство», «Прикладная математика и информатика», «Информатика и вычислительная техника», «Электроника и наноэлектроника». Среди партнеров программ по этим направлениям такие ведущие институты и научные организации, как Институт металлургии и материаловедения им. Байкова РАН; Институт физических проблем им. Капицы РАН; Физический институт им. Лебедева РАН; Институт теоретической физики им. Ландау РАН, ВЦ им. Дородницына РАН, Институт проблем передачи информации РАН, Московский НИИ представительства компании Zyxel, ФГУП ВНИИОФИ, ФГУП ЦНИРТИ им. Берга, ЗАО «Лаборатория Касперского» и др.

#### *Мероприятие 2.1.6. Развитие электронного обучения для интеграции в глобальный рынок образовательных услуг*

НИУ ВШЭ реализует два проекта по развитию электронного обучения, которые обеспечивают выход университета на глобальный рынок образовательных услуг: это сотрудничество с международной образовательной платформой Coursera и проект «Национальная платформа открытого образования».

На конец отчетного года НИУ ВШЭ разработал и разместил 36 учебных курсов на платформе Coursera, 5 из которых преподаются на английском языке. На курсы НИУ ВШЭ в общей сложности зарегистрировались 510 тыс. студентов из 195 стран мира. По сравнению с 2014 годом количество регистраций увеличилось в 1,5 раза.

Среди слушателей русскоязычных курсов НИУ ВШЭ на платформе Coursera от 25 до 36% составляют жители зарубежных стран: в топ-10 из них по количеству слушателей входят Украина, Белоруссия, Казахстан, Германия, Латвия, Израиль, США, Великобритания, Франция.

С момента запуска курсов НИУ ВШЭ на платформе Coursera обучение по ним завершили 15 409 слушателей. Во втором полугодии 2015 г. с учетом того, что 2 курса стали доступны в формате по-требованию, прирост этого показателя составил 7%.

В соответствии с общемировым трендом формирования национальных платформ онлайн-образования НИУ ВШЭ совместно с 7 ведущими российскими вузами – МФТИ, УрФУ, МГУ, МИСиС, ИТМО, СПбГУ и СПбПУ – инициировал проект по созданию Национальной платформы открытого образования (НПОО) в России. Участие в проекте

поддерживает репутацию НИУ ВШЭ как одной из площадок апробации и распространения в российском академическом сообществе лучших стандартов и практик высшего образования. С момента начала работы в сентябре 2015 г. на НПОО размещено более 50 курсов (общее число слушателей к декабрю 2015 года достигло 66 тыс. уникальных пользователей, число регистраций на курсы – почти 160 тысяч).

Интерес к курсам на НПОО проявили слушатели из 18 стран мира, среди которых Россия (267491 чел., 86,57%), Украина (11353 чел., 3,67%), Белоруссия (3555 чел., 1,15%), Казахстан (3664 чел., 1,19%), США (2487 чел., 0,80%), Германия (1789 чел., 0,58%), Великобритания (1483 чел., 0,48%), Израиль (1061 чел., 0,34%).

На конец 2015 г. НИУ ВШЭ разместил на НПОО 14 учебных курсов, на которые в общей сложности зарегистрировались почти 30 тыс. человек, что составляет около 20% от общего числа регистраций на курсы НПОО. Следующая волна курсов НИУ ВШЭ стартует в феврале-марте 2016 г.

Университет активно внедряет элементы онлайн-обучения и в собственные образовательные программы. Студенты университета используют образовательные онлайн-ресурсы и включают дистанционные курсы в свои индивидуальные учебные планы в соответствии с разработанными в НИУ ВШЭ регламентами. Так, Положение об академической мобильности студентов НИУ ВШЭ регламентирует процедуру перезачета учебных курсов, изученных дистанционно на базе других образовательных организаций.

В 2014/15 учебном году общая доля студентов НИУ ВШЭ очной формы обучения, имеющих кредиты по элементам образовательных программ, освоенным в онлайн-формате или в формате смешанного обучения в среднем по университету составляет 3%.

В 2014/15 учебном году 16732 слушателей завершили изучение дисциплин на электронных курсах НИУ ВШЭ, т.е. выполнили все требования к результатам прохождения контрольных мероприятий, что составляет 59% от общей численности обучавшихся в 2014/15 учебном году.

## ***Задача 2.2. Внедрение модели управления образовательными программами***

### ***Мероприятие 2.2.1. Развитие модели "Учебный офис"***

Обеспечена регулярная оценка качества работы сотрудников учебных офисов и внедрена система мотивации сотрудников учебных офисов:

- Согласованы и утверждены регламенты, описывающие системы оценки и мотивации персонала («Положение об оценке квалификации и результатов профессиональной деятельности работников отделов сопровождения учебного процесса и менеджеров, сопровождающих образовательные программы высшего образования НИУ ВШЭ», «Порядок установления стимулирующих надбавок работникам отделов сопровождения учебного процесса и менеджеров, сопровождающих образовательные программы высшего образования НИУ ВШЭ»).

- Сформирована система установления надбавок в зависимости от занимаемой должности и результатов оценки (каждому сотруднику учебного офиса устанавливается базовый оклад согласно занимаемой должности, а вознаграждение фиксирует конкретные суммы надбавок 1-го или 2-го уровня, дополнительно устанавливается надбавка за владение английским языком).

- Разработаны и утверждены критерии оценки сотрудников учебных офисов, а также формулы расчета текущей и плановой оценок с дальнейшим подсчетом интегральной оценки.

- Утверждено «Положение о Комиссии по проведению оценки квалификации и результатов профессиональной деятельности работников отделов сопровождения учебного процесса и менеджеров, сопровождающих образовательные программы высшего образования НИУ ВШЭ».

В отчетном году была проведена многофакторная оценка работы менеджеров учебных офисов, включающая выполнение предусмотренных показателей, профессиональное тестирование, тестирование на знание английского языка, а также оценку клиентоориентированности менеджеров на основе опроса студентов и преподавателей. Результаты оценки влияют на оплату труда менеджеров учебных офисов, что повышает их профессиональную мотивацию. Доля образовательных программ, менеджеры которых успешно прошли оценку по результатам работы составила 52%. Количество сотрудников, рекомендованных к получению максимального уровня заработной платы, составляет 83,57%. Заработную плату ниже максимального уровня на 15% будет получать 16,43% сотрудников. Надбавку за уровень владения английским языком будут получать 45,71%.

Для обучения сотрудников учебных офисов в 2015 году были организованы 10 обучающих семинаров, а также проведен интенсивный курс повышения квалификации – выездной семинар на базе Учебного центра НИУ ВШЭ «Вороново».

Среди сотрудников учебных офисов развивается система тьюторства, которая позволяет тиражировать наиболее успешные профессиональные практики администрирования образовательных программ и формировать актуальные знания. Все материалы, наработанные тьюторами, а также инструкции по внедряемым технологиям и наиболее эффективные алгоритмы решения задач размещаются в информационной образовательной среде НИУ ВШЭ – LMS – в разделе «Справочник учебного офиса» и доступны всем сотрудникам учебных офисов.

#### *Мероприятие 2.2.2. Развитие академического руководства образовательными программами*

В отчетном году завершен переход на управление образовательными программами: отработаны и закреплены регламентами порядок взаимодействия руководства образовательных программ, департаментов, факультетов; приказами назначены академические руководители и академические советы образовательных программ; действуют принятые осенью 2014 г. «Положение об основной образовательной программе высшего образования» и «Положение о факультете Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Управление образовательной программой в НИУ ВШЭ осуществляется на академическом и административном уровне. Академическое руководство каждой отдельной образовательной программой бакалавриата, специалитета и магистратуры осуществляют академический руководитель и академический совет программы. Академические руководители образовательных программ НИУ ВШЭ принимают активное участие в обсуждении и принятии решений по всем основным вопросам модернизации образовательного процесса: внедрение новой образовательной модели бакалавриата, интернационализация образовательных программ, позиционирование образовательных программ, общественно-профессиональная аккредитация.

Разработаны критерии оценки работы академических руководителей бакалаврских и магистерских программ (KPI образовательной программы), включающие в том числе показатели набора студентов на программу, качества студенческого контингента, уровня интернационализации, результативности программы, экономической эффективности и др. В отчетном году в московском кампусе реализовывалось 150 образовательных программ, проведен анализ работы академических руководителей 115 образовательных программ, что составило 77% от числа всех программ. Итоги работы академических руководителей признаны удовлетворительными.

#### ***Задача 2.3. Разработка и реализация модели "новой аспирантуры"***

*Мероприятие 2.3.1. Развитие системы аспирантских школ - внедрение новой модели аспирантской подготовки*

В 2015 г. разработаны и утверждены 3 оригинальных образовательных стандарта аспирантуры НИУ ВШЭ (в дополнение к принятым в 2014 г. 14 стандартам). Подготовка аспирантов осуществляется по 60 основным профессиональным образовательным программам аспирантуры, в которых предусмотрена высокая вариативность в части выбора видов практик и научных исследований, расширены возможности признания изученных ранее (как в НИУ ВШЭ, так и в иных образовательных организациях) учебных дисциплин и практик, отдельных видов научных исследований, что позволяет индивидуализировать аспиранту его образовательный трек. Введена практика учета международных языковых сертификатов, сертификатов о дистанционном изучении дисциплин на международных и российских образовательных онлайн-платформах.

В 2015 г. завершен переход к модели подготовки аспирантов в рамках Аспирантских школ. В 13 аспирантских школах НИУ ВШЭ в 2015 г. проходят обучение 679 аспирантов. Аспирантские школы осуществляют полный цикл работ по подготовке аспирантов от этапа поступления на программу до защиты диссертации. Аспирантские школы курируют отбор аспирантов, поступающих на программу (рассмотрение заявок на конкурс портфолио, согласование вступительных рефератов поступающих в аспирантуру, участие в работе Приемной комиссии в аспирантуру); проведение вступительных испытаний и собеседований; подбор потенциальных научных руководителей аспирантам. Академические советы аспирантских школ рассматривают и одобряют темы диссертаций аспирантов, индивидуальные учебные планы, проводят аттестацию аспирантов (каждое полугодие). Принятие решений о назначении аспирантам специальных стипендий НИУ ВШЭ и стипендии им. Е.Т. Гайдара по результатам конкурсного отбора также отнесено к полномочиям Аспирантских школ. Это позволяет сформировать и транслировать единые стандарты академической и научной подготовки аспирантов в рамках одной аспирантской школы и одной отрасли науки.

Осуществлен переход к новой модели управления образовательными программами аспирантуры. Административная и методическая поддержка аспирантской школы и реализуемых ею образовательных программ осуществляется менеджерами соответствующих аспирантских школ. Проведена первая комплексная оценка квалификации и результатов профессиональной деятельности менеджеров, сопровождающих образовательные программы высшего образования – программы подготовки научно-педагогически кадров в аспирантуре НИУ ВШЭ и курирующих Аспирантские школы.

*Мероприятие 2.3.2. Развитие программы "Академическая аспирантура" (Structured PhD program) и интернационализация аспирантуры*

В 2015 году НИУ ВШЭ реализует программу «Академическая аспирантура» по 10 направлениям подготовки.

- 01.06.01 Математика и механика
- 37.06.01 Психологические науки
- 39.06.01 Социологические науки
- 44.06.01 Образование и педагогические науки
- 46.06.01 Исторические науки и археология
- 09.06.01 Информатика и вычислительная техника
- 38.06.01 Экономика
- 41.06.01 Политические науки и регионоведение
- 45.06.01 Языкознание и литературоведение
- 47.06.01 Философия, этика и религиоведение



Аспиранты академической аспирантуры НИУ ВШЭ обучаются по расширенной образовательной программе на русском и английском языках и участвуют в исследовательских проектах НИУ ВШЭ (оплачиваемая занятость), соответствующих направлению их диссертационных исследований. Обязательным элементом программы являются исследовательские стажировки в зарубежных университетах или научных центрах длительностью от одного месяца до семестра, где аспиранты ВШЭ изучают учебные курсы аспирантского или магистерского уровня, связанные непосредственно с тематикой диссертации, выполняют работу в рамках исследовательских проектов, представляют предварительные результаты своего исследования зарубежным коллегам.

Аспиранты ежегодно представляют результаты своей работы на исследовательских семинарах с обязательным участием зарубежных исследователей в качестве экспертов-рецензентов. В 2015 г. впервые аттестации аспирантов программы прошли в рамках заседаний Академических советов аспирантских школ. Аспиранты-участники программы получают повышенные стипендии, в 2015 году их численность составила 119 человек. В течение 1 полугодия 2015 г. состоялись 2 защиты, 4 постановления и 1 предзащита аспирантов из выпускников программы «Академическая аспирантура» 2014-2015 гг.

В 2015 г. прием на программу составил 39 человек. Новым требованием к поступающим на программу в этом году стало обеспечение оплачиваемой занятости в подразделениях НИУ ВШЭ уже с зачисления.

Аспиранты НИУ ВШЭ имеют возможность обсуждать результаты своего исследования в мировом научном сообществе посредством их публикации в серии англоязычных препринтов НИУ ВШЭ. Это позволяет не только получить реакцию широкого круга коллег на результаты научного исследования, но также подготовить публикацию на уровне мировых стандартов. Препринты, таким образом, являются первым шагом к публикации в зарубежных рецензируемых журналах. Предусмотрена возможность оказания лингвистической поддержки, а также получения консультаций у носителя языка при подготовке публикации Academic Writing Center НИУ ВШЭ.

Важную роль в подготовке аспирантов играет организация исследовательских стажировок. В рамках деятельности аспирантских школ планируется и далее развивать и поддерживать различные виды мобильности аспирантов: образовательные программы, участие в международных исследовательских проектах, позволяющее сформировать навыки работы в интернациональных коллективах.

Аспиранты НИУ ВШЭ проходят стажировки в ведущих научно-образовательных центрах США (Принстонский университет, Калифорнийский университет Беркли), Канады (Университет Торонто), Великобритании (Университет Ноттингема, Кембриджский университет, Университет Лондона, Королевский и Университетский колледжи), Германии (Рурский университет, Гамбургский институт социальных исследований, Университет имени Карла Эберхарда, Университет имени Иоганна Гутенберга, Университет им. Гумбольдта, Рурский университет, Геттингенский университет им. Георга-Августа), Израиля (Еврейский университет в Иерусалиме), Австрии (Институт Науки и Технологий), Италии (Высшая нормальная школа, Университет Павии), Чехии (Университет Масарика), Нидерландов (Университет Маастрихта), Японии (Институт физики и математики вселенной).

В первом полугодии стажировки в ведущих зарубежных университетах и научных центрах прошли 19 аспирантов, во втором – 13 аспирантов.

#### ***Задача 2.4. Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных продуктов дополнительного профессионального образования***

*Мероприятие 2.4.1. Разработка англоязычных дополнительных профессиональных программ, в т.ч. программ Master и Executive Master*

В 2015 г. разработана и открыта англоязычная программа «Мастер международного бизнеса/ Advanced Master in International Business», реализуемая совместно с бизнес-школой Эссек (Париж, Франция – Сингапур) и предусматривающая выдачу двух дипломов. Осуществлен первый набор слушателей на эту программу.

Подписано соглашение с Немецкой академией менеджмента Нижней Саксонии ГмбХ о сотрудничестве в области образовательной, научно-исследовательской, экспертно-консультационной и издательской деятельности. В рамках данного соглашения Высшей школой маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ осуществляется разработка программы с модулем, изучаемым в Немецкой академии менеджмента.

Наблюдательный совет НИУ ВШЭ одобрил вступление университета в качестве члена в Международную ассоциацию «Европейская маркетинговая конфедерация». Данное решение позволит создать в НИУ ВШЭ центр международной сертификации маркетологов.

#### *Мероприятие 2.4.2. Расширение линейки программ дополнительного профессионального образования, предлагаемых студентам ВШЭ*

С 2015/16 учебного года НИУ ВШЭ приступил к реализации профессиональных программ, ориентированных на лиц, получающих высшее образование. Разработаны и утверждены концепции развития системы дополнительного профессионального образования в Департаменте иностранных языков, а также на факультете гуманитарных наук и факультете коммуникаций, медиа- и дизайна, предусматривающие разработку и реализацию дополнительных профессиональных программ для студентов, магистрантов и аспирантов. На факультете мировой экономики и мировой политики разработана и утверждена концепция разработки и реализации дополнительных профессиональных программ в области востоковедения и арабистики.

Московским институтом электроники и математики НИУ ВШЭ в партнерстве с компанией ZyXEL реализуются пять программ повышения квалификации для студентов университета.

Сформирован перечень программ профессиональной переподготовки, предлагаемых студентам бакалавриата НИУ ВШЭ в качестве дополнительного майнора (6 программ).

#### *Мероприятие 2.4.3. Внешняя экспертиза программ дополнительного профессионального образования*

В отчетный период осуществлялась подготовка к процедуре общественно-профессиональной аккредитации программы МВА со специализацией «Управление проектами»: сформирована и направлена в НАСДОБР заявка и анкета на прохождение аккредитации, подготовлен отчет по самообследованию, в настоящее время договор на аккредитацию проходит согласование в НАСДОБР.

#### *Мероприятие 2.4.4. Укрупнение и развитие конкурентоспособных Школ непрерывного образования*

В 2015 году Школа дизайна получила статус школы непрерывного образования и приступила к реализации дополнительных профессиональных программ. Ожидаемый доход от реализации программ – 11, 26 млн. руб.

На сегодняшний день в НИУ ВШЭ сформированы все предпосылки для реализации проекта по созданию бизнес-школы мирового уровня. Подготовлена концепция создания бизнес-школы НИУ ВШЭ, предусматривающая добровольное объединение подразделений, доказавших свою репутационную, экономическую и организационную состоятельность, имеющих известные бренды в национальном масштабе, реализующих наиболее авторитетные в профессиональной среде программы бизнес-образования.

В 2015 году международное рейтинговое агентство Eduniversal присвоило факультету бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ степень 3 Palmes of Excellence, признав его сильной бизнес-школой с усиливающимся международным влиянием. Сертификат представителям школы бизнеса и делового администрирования и школы логистики НИУ ВШЭ был вручен в кампусе Гарвардского университета.

### ***Стратегическая инициатива 3. Привлечение талантов***

#### ***Задача 3.1. Расширение присутствия в странах ближнего и дальнего зарубежья, выход на новые географические рынки***

##### ***Мероприятие 3.1.1. Участие в международных образовательных ярмарках***

Целью участия в крупнейших международных образовательных ярмарках является продвижение НИУ ВШЭ на глобальном рынке образовательных услуг, повышение доли иностранных студентов, а также рекрутинг иностранных абитуриентов, в том числе на программы англоязычной магистратуры, краткосрочного обучения («Летний университет», «Семестр в Москве») и на подготовительное отделение магистратуры для иностранных граждан.

В 2015 г. университет принял участие в зарубежных образовательно-маркетинговых выставках: Азиатско-тихоокеанской ассоциации международного образования АРАИЕ-2015 (Китай), China International Education Exhibition Tour (СІЕЕТ 2015: Гуанчжоу – Китай), AULA (Мадрид, Испания), ІЕFT (Анкара–Измир– Стамбул, Турция), NAFSA (Бостон, США), ЕАІЕ (Глазго, Великобритания), «Idealist Grad Fairs» (Вашингтон, США), «International Education Fairs of Turkey» (Анкара-Измир-Стамбул, Турция). Приблизительное число участников международных выставок, посетивших стенды НИУ ВШЭ, составило 3500 человек.

Стенд НИУ ВШЭ посетило около 40 человек в Мадриде и 450 человек на СІЕЕТ и АРАИЕ. На выставке АРАИЕ проведены встречи с потенциальными партнерами (более 70 контактов), персональные контакты на СІЕЕТ оставили 46 человек. Электронные материалы ВШЭ и печатные буклеты были переданы представителям ведущих университетов. Проведены встречи с агентствами, создающими вебсайты на китайском языке для иностранных вузов. В рамках АРАИЕ проректор НИУ ВШЭ по международной деятельности принял участие в круглом столе ректоров университетов, представленных в ассоциации. По итогам участия в СІЕЕТ и АРАИЕ осуществлена рассылка потенциальным студентам, оставившим свои контакты, получены 22 заявки от потенциальных студентов. В результате общения с рекрутинговыми агентами получены 11 предложений о сотрудничестве. Стенд НИУ ВШЭ на ІЕFT в трех городах Турции посетило приблизительно 500 человек, были получены 11 предложений о сотрудничестве, от турецких студентов поступили 18 заявок. В рамках выставки NAFSA НИУ ВШЭ принял участие в семинаре Brenn-White Group по вопросам образовательного маркетинга, стенд НИУ ВШЭ посетили около 350 человек.

В Вашингтоне были проведены встречи в Департаменте международного образования, где обсуждались вопросы участия студентов в программе «Семестр в Москве».

В рамках выставки «International Education Fairs of Turkey» в городах Анкара-Измир-Стамбул стенд НИУ ВШЭ посетило порядка 500 человек, было собрано 149 контактов потенциальных абитуриентов, граждан Турции, планирующих свое обучение в НИУ ВШЭ. Также была проведена встреча с сотрудниками Представительства Россотрудничества в Турецкой Республике.

В результате проделанной работы количество заявок от абитуриентов из стран дальнего зарубежья, желающих поступить в НИУ ВШЭ на основные образовательные

программы, существенно увеличилось по сравнению с 2014 годом: 181 заявка в 2014 году, 1028 – в 2015. Так, из Азии поступило 328 заявок (не включая страны ближнего зарубежья), из стран Латинской Америки – 12.

Численность иностранных студентов из стран дальнего зарубежья, принятых в НИУ ВШЭ в 2015 году на условиях оплаты стоимости обучения, составила 41 человек, из них 36 человек – студенты магистратуры и 5 – студенты бакалавриата.

*Мероприятие 3.1.2. Выход на новые географические рынки (страны Азии и Латинской Америки)*

В 2015 г. было значительно расширено сотрудничество с университетами стран Азии и Латинской Америки, а также Ближнего Востока: уточнены условия действующих программ включенного обучения и намечены планы развития академического и научного сотрудничества и студенческого обмена, обеспечено участие в мероприятиях профессиональных ассоциаций и проведены переговоры с зарубежными партнерами. В 2015 г. НИУ ВШЭ подписал 68 договоров о сотрудничестве и студенческом обмене, включая 22 соглашения с 15 университетами Азии и Латинской Америки, входящими в Топ-300 глобальных рейтингов, в том числе 9 соглашений об обмене студентами:

1. Токийский университет: Высшая школа математических наук – Соглашение о студенческом обмене и Соглашение о сотрудничестве;
2. Институт технологии и высшего образования Монтеррея – Соглашение об обмене студентами и преподавателями и Соглашение о сотрудничестве;
3. Мексиканский колледж – Соглашение об обмене студентами и Соглашение о сотрудничестве;
4. Стамбульский университет Билги – Соглашение об обмене студентами;
5. Университет Гонконга – Соглашение о студенческом обмене и Соглашение о взаимопонимании;
6. Школа права Сан-Паулу Фонда Жетулио Варгаса (Бразилия) – Соглашение об обмене студентами и Соглашение о сотрудничестве;
7. Автономный технологический институт г. Мехико (Мексика) – Соглашение об обмене студентами;
8. Университет Коре (Республика Корея) – Соглашение о программе обмена студентами и Соглашение об академическом обмене и сотрудничестве;
9. Еврейский университет в Иерусалиме (Израиль) – Соглашение о студенческом обмене и Соглашение о сотрудничестве.
10. Вьетнамский инженерно-технологический университет – Соглашение о сотрудничестве;
11. Федеральный университет Минас-Жерайс (Бразилия) – Соглашение о сотрудничестве;
12. Каирский университет (Египет) – Соглашение о сотрудничестве;
13. Школа Менеджмента Университета Академии наук Китайской Народной Республики (Китай) – Соглашение о сотрудничестве и академическом обмене;
14. Институт Статистики Индии – Соглашение о взаимопонимании;
15. Ближневосточный технический университет – Соглашение о сотрудничестве.

Обсуждаются и готовятся к подписанию соглашения о сотрудничестве и студенческом обмене с Национальным автономным университетом г. Мехико (Мексика), соглашение с Департаментом международного образования Министерства образования и подготовки кадров (Социалистическая Республика Вьетнам), Соглашение об обмене студентами со Школой права им. Ома Пракаша Джиндала (Индия), рамочное соглашение с Университетом Центральной Азии, соглашение о студенческом обмене с Шанхайским университетом (Китай), Соглашение об обмене студентами в области менеджмента и

мировой экономики и мировой политики с Сингапурским университетом менеджмента (Сингапур).

В рамках институционального членства в ведущих международных ассоциациях НИУ ВШЭ принял участие в ряде ключевых мероприятий следующих ассоциаций, проблематика которых затрагивала регионы Азии и Латинской Америки: Международный институт образования (ИЕ); Ежегодная международная конференция Ассоциации академического сотрудничества (АСА); конференции рейтингового агентства QS – «QS Worldwide» и конференция руководителей летних школ университетов-участников рейтинга QS (QS Summer School Summit). Представители НИУ ВШЭ приняли участие в круглом столе «Россия и страны Востока» по вопросам международного образовательного сотрудничества, который состоялся в г. Эр-Рияде (Саудовская Аравия), во второй конференции министров образования стран БРИКС, которая прошла в г. Бразилиа (Бразилия). Также делегация представителей НИУ ВШЭ приняла участие в Форуме руководителей университетов БРИКС в г. Пекин, на которой было принято решение о создании Лиги университетов БРИКС: в течение 2015 г. НИУ ВШЭ принимал активное участие в мероприятиях по обсуждению и подготовке проекта «Сетевой университет БРИКС», запуск которого будет способствовать продвижению НИУ ВШЭ в странах БРИКС и привлечению иностранных студентов.

*Мероприятие 3.1.3. Расширение присутствия в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы: "Новые города", "Осенние дни ВШЭ"*

В целях привлечения абитуриентов из стран СНГ и Балтии, Восточной и Центральной Европы университет организовал в 2015 году серию рекламных мероприятий «Дни ВШЭ» и «Новые города».

Мероприятия проводились как на новых для НИУ ВШЭ рынках образовательных услуг (в Болгарии, Польше, Венгрии и Молдове – на 6 новых площадках), так и в странах традиционного присутствия ВШЭ – в Латвии, Казахстане, Киргизии, Украине. Основная цель данных мероприятий – повысить узнаваемость бренда университета, привлечь внимание абитуриентов и студентов к образовательным программам НИУ ВШЭ, анонсировать возможности для поступления талантливой молодежи в НИУ ВШЭ с помощью олимпиад и квотного отбора.

1. Рекламные кампании «Дни ВШЭ» в Болгарии были организованы в двух городах – Софии и Пловдиве – весной и осенью 2015 года. Общее число участников мероприятий составило более 500 человек. В рамках «Дней ВШЭ» состоялась церемония награждения победителей и призеров Международной олимпиады молодежи НИУ ВШЭ, проведена серия презентаций образовательных программ и возможностей поступления в НИУ ВШЭ для болгарских школьников, их родителей и учителей общеобразовательных учреждений.

2. В Польше «Дни ВШЭ» проводились в двух городах – в Варшаве и Кельце, общая аудитория мероприятий составила около 450 человек. Помимо презентаций образовательных программ НИУ ВШЭ, были организованы лекции профессоров НИУ ВШЭ для студентов, аспирантов и преподавателей Варшавского университета, а также мастер-классы для сотрудников, студентов и аспирантов Института русистики Варшавского университета и для преподавателей русского языка общеобразовательных учреждений Варшавы и городов Мазовецкого воеводства. С руководством и преподавателями экономического факультета, Института управления, Института политических наук Варшавского университета обсуждались возможности сотрудничества с НИУ ВШЭ. В ходе визита было подписано Соглашение о сотрудничестве с Университетом им. Яна Кохановского (г. Кельце).

3. «Дни ВШЭ» в Венгрии были организованы в Будапеште, мероприятие посетили более 100 человек. В рамках мероприятия был проведен круглый стол для

учителей венгерских гимназий, на котором обсуждались проблемы обучения русскому языку на уровне средней школы, в т.ч. особенности подготовки учащихся к ежегодной Национальной олимпиаде по русскому языку. Также ученые НИУ ВШЭ приняли участие в XX Международной научно-практической конференции «Современный русский язык: функционирование и проблемы преподавания», организованной в Будапеште, в которой участвовали 10 венгерских университетов.

4. В рамках «Дней ВШЭ» в Молдове в феврале 2015 г. в лицеях Кишинева было проведено 2 мастер-класса с участием 135 старшеклассников по темам: эффективные технологии самопрезентации и подготовки публичных выступлений, принципы делового общения. В Российском центре науки и культуры состоялась презентация образовательных программ НИУ ВШЭ и особенностей поступления в НИУ ВШЭ с участием 70 человек. Было подписано соглашение о сотрудничестве между НИУ ВШЭ и Международным Независимым Университетом Молдовы ULIM; проведены переговоры о перспективах и направлениях сотрудничества между НИУ ВШЭ и Молдавской Экономической Академией (АСЕМ).

5. В октябре в Приднестровье (г.Тирасполь) прошла деловая игра «Путь в профессию», презентация Международной олимпиады молодежи, а также мастер-класс «Публичные выступления». Профессор факультета социальных наук НИУ ВШЭ Орлов И.Б. выступил на конференции, посвященной 85-летию Приднестровского государственного университета, в которой приняли участие 147 человек.

6. В столице Латвии Риге «Дни ВШЭ» проводились в январе 2015 года, мероприятие собрало более 150 человек – студентов и школьников, которым были презентованы образовательные программы университета. Встреча со студентами, школьниками и их родителями была проведена при поддержке Посольства РФ в Латвии.

7. В Киргизии «Дни ВШЭ» были организованы в Бишкеке весной и осенью 2015 года, общее число участников мероприятия составило более 300 человек. На базе вуза-партнера НИУ ВШЭ – Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики – состоялась торжественная церемония награждения победителей и призеров Международной олимпиады молодежи НИУ ВШЭ. Студенты и школьники Бишкека узнали о преимуществах и особенностях обучения в НИУ ВШЭ, в том числе об инструментах отбора и поддержки талантливых студентов. В октябре 2015 года для учеников 8-11 классов трех школ Бишкека была сделана презентация программы «Филология» НИУ ВШЭ и состоялось обсуждение методов подготовки к олимпиаде. Подробный разбор заданий олимпиады с опорой на изученные школьниками произведения позволил увеличить количество участников олимпиады в Киргизии до 280 человек.

8. В Казахстане (г. Караганда) одновременно с проведением Международной олимпиады молодежи НИУ ВШЭ состоялись две открытые лекции преподавателей НИУ ВШЭ, а также была организована презентация образовательных программ бакалавриата и возможностей для поступления и обучения в НИУ ВШЭ для учащихся старших классов. Общее количество участников мероприятий составило более 300 человек.

9. В рамках Дня Абитуриента на Украине состоялась встреча представителей НИУ ВШЭ с Послом России на Украине, в ходе которой обсуждался вопрос реализации ФЦП «Русский язык» на 2016-2020 гг., а также возможности участия НИУ ВШЭ в данном проекте на территории Украины. Также для 120 потенциальных абитуриентов была сделана презентация образовательных программ НИУ ВШЭ.

Кроме того, в отчетном году НИУ ВШЭ вышел на образовательные рынки новых регионов в странах Ближнего Востока и Азии, которые будут осваиваться в дальнейшем:

1. В Израиле (в Тель-Авиве) «Дни ВШЭ» проводились одновременно с Международной олимпиадой молодежи НИУ ВШЭ – с 7 по 9 декабря 2015 г. на базе Российского культурного центра. В рамках мероприятия состоялась встреча представителей НИУ ВШЭ с директорами и педагогами израильских школ и сетей

неформального образования, где преподается русский язык. В обсуждении перспектив сотрудничества в сфере образования молодежи принял участие известный в Израиле педагог – д-р Яков Мазганов, создатель образовательной сети «Мофет», основанной на традициях и принципах российской методической школы. В ходе встречи была достигнута договоренность о проведении преподавателями НИУ ВШЭ на базе Российского культурного центра цикла лекций, вебинаров и мастер-классов по таким востребованным в Израиле отраслям знаний, как маркетинг, IT-индустрия, психология, математические науки.

2. В Монголии (г.Улан-Батор) были организованы встречи с директорами 3 школ, ведущих обучение на русском языке. В каждой школе состоялась презентация образовательных программ, особенностей поступления и обучения в НИУ ВШЭ, а также возможностей участия в Молодежной олимпиаде молодежи НИУ ВШЭ. Общее количество участников мероприятий составило 267 человек.

*Мероприятие 3.1.4. Внедрение системы международного рекрутинга в магистратуру и аспирантуру по технологии приема, аналогичной международному рекрутингу на PhD программы*

Позиционирование и продвижение НИУ ВШЭ на зарубежном рынке как университета, реализующего англоязычные магистерские программы в тесном сотрудничестве с ведущими зарубежными университетами, потребовало полностью изменить подход к работе с информацией (рекламной продукцией) и к качеству коммуникации с абитуриентами.

В 2015 году НИУ ВШЭ полностью перешел на международный стандарт рекрутинга иностранных студентов для обучения на англоязычных программах магистратуры. Введен современный интерфейс подачи заявок на сайте университета [www.hse.ru/admissions](http://www.hse.ru/admissions), сформирована система взаимодействия по схеме клиент-рекрутер-программа-клиент, изменена процедура конкурсного отбора абитуриентов. В отчетный период отбор абитуриентов на все магистерские программы осуществлялся на основании конкурса портфолио. Абитуриенты могут представить портфолио на английском языке или в двуязычном формате (на русском и английском). Конкурс портфолио позволяет повысить качество процедур отбора абитуриентов, поступающих в НИУ ВШЭ.

В 2015 году в рекрутинговой системе НИУ ВШЭ [www.hse.ru/admissions](http://www.hse.ru/admissions) было зарегистрировано 727 заявок от абитуриентов, желающих обучаться на англоязычных магистерских программах, из них 189 человек было рекомендовано к зачислению в НИУ ВШЭ. Таким образом, 26% зарегистрировавшихся были рекомендованы к поступлению в магистратуру.

### ***Задача 3.2. Работа с талантливой молодежью***

*Мероприятие 3.2.1. Привлечение талантливых студентов на специализированные программы включенного обучения для иностранных студентов: "Летний университет", "Семестр в Москве", "Русский язык как иностранный" и др.*

В целях расширения зарубежной студенческой аудитории и распространения информации о своих образовательных программах НИУ ВШЭ организует программы краткосрочного обучения в удобном для иностранных студентов формате.

В 2015 году программа «Летний университет» проводилась НИУ ВШЭ во второй раз. Слушателям программы были предложены для изучения блоки курсов, отражающих специализацию НИУ ВШЭ: «Политика и международные отношения», «Экономика», «Компьютерные науки», «Культура, история и общество», «Курсы о России и русский язык». В ближайшие годы список предлагаемых тематических блоков курсов будет расширен, чтобы слушатели имели возможность составить максимально полное

представление об образовательных программах университета и стать студентами НИУ ВШЭ – в частности, студентами англоязычных программ магистратуры и аспирантуры, которые в наибольшей степени ориентированы на студентов из стран дальнего зарубежья.

В 2015 году Летний университет впервые проводился в сетевом формате – на базе Московского и Санкт-Петербургского кампусов НИУ ВШЭ: часть слушателей отправилась в Санкт-Петербург для изучения российских политических институтов в исторической перспективе.

Слушателями Летнего университета стали 103 студента из 15 стран, представлявшие 29 зарубежных университетов. Наибольшее число слушателей прибыли из Южной Кореи – 56 человек, Китая – 15, США – 13. Также в Летнем университете принимали участие слушатели из Германии, Нидерландов, Боснии и Герцеговины, Бразилии, Кубы, Дании, Гонконга, Италии, Норвегии, Пакистана, Швейцарии и России. Сеульский национальный университет выбрал Летний университет НИУ ВШЭ в качестве площадки для проведения своей программы «Сеульский национальный университет в Москве». Для корейских студентов был предложен курс «Понимание современной России», в рамках которого преподаватели Летнего университета прочитали лекции по истории, экономике, международным отношениям, современным массмедиа. Для группы студентов Гуандонского университета международных отношений была предложена программа из двух курсов – «Страны БРИКС и возникший мировой порядок» и «Развитие экономики России». Студенты НИУ ВШЭ, являющиеся членами клуба бадди (клуб по оказанию поддержки иностранным студентам), сопровождали участников Летнего университета и помогали решать различные организационные и бытовые вопросы, часть из них – студенты школы востоковедения НИУ ВШЭ – таким образом проходили языковую практику.

По окончании обучения был проведен опрос слушателей Летнего университета НИУ ВШЭ: в анкетировании приняли участие 55% слушателей, из них 92% оценили набор предложенных курсов на «отлично и хорошо», 88% определенно рекомендовали бы обучение в Летнем университете другим иностранным студентам, а 25% респондентов отметили, что уровень программы превысил их ожидания.

В ходе разработки программы Летнего университета сотрудники Управления образовательных инноваций и специальных международных программ НИУ ВШЭ приняли участие во 2-м Съезде организаторов зимних и летних школ UNICA (2nd UNICA Summer & Winter Schools Organisers meeting), организованном на базе Университета Бухареста, где были установлены контакты с представителями летних школ и университетов разных стран для возможного сотрудничества в будущем.

В 2015 году включенное обучение на платной основе в рамках программы «Семестр в Москве» прошли 14 иностранных студентов, из них 4 студента – в рамках заключенного договора с Middlebury college (США).

В 2015 году реализовывалась специализированная программа «Русский язык как иностранный», по которой обучались 89 слушателей (иностранцы студенты, аспиранты, и др). Большинство слушателей составляют иностранные студенты и аспиранты (в том числе студенты, обучавшиеся в рамках программ академической мобильности), в число слушателей также входят иностранные научно-педагогические работники НИУ ВШЭ, которые изучают данный курс в соответствии с условиями, оговоренными в трудовых договорах с университетом. Занятия проводились в группах слушателей разного уровня владения языком (от «начинающего» до «продвинутого»), среди курсов «продвинутого уровня» предлагались различные специализации. Все слушатели, успешно завершившие обучение, получили оценки за курс в официальных документах (транскриптах) НИУ ВШЭ.

*Мероприятие 3.2.2. Совершенствование дифференцированной системы поддержки, адаптационных мероприятий и сервисов для студентов, в том числе иностранных*



С целью повышения конкурентоспособности студентов НИУ ВШЭ на рынке труда и развития их employability skills (навыков продвижения на рынке труда) в университете проводятся карьерно-образовательные и рекрутинговые мероприятия с участием компаний-работодателей: семинары, мастер-классы, тренинги, Дни карьеры, Ярмарки вакансий и стажировок, круглые столы, разрабатываются и внедряются новые карьерные сервисы online и offline-формата.

В 2015 г. проведено 143 мероприятия для студентов, среди них Ярмарки вакансий и стажировок (HSE Career Fair), которые посетили 2500 студентов, Дни карьеры факультетов, семинары, тренинги, мастер-классы, деловые игры, лекции от спикеров из различных секторов бизнеса. В числе участников Ярмарок вакансий и Дней карьеры НИУ ВШЭ такие компании и организации-работодатели, как Procter&Gamble, KPMG, E&Y, Deloitte, Mazars, WorldQuant, Росбанк, ВТБ24, ВТБ, Московская биржа, Unilever, АТОН, HYUNDAI, Согаз, United Traders, Nestle, L'Oreal, Сбербанк, Правительство Москвы, Центральный банк и другие. Карьерные консультанты НИУ ВШЭ и представители компаний-работодателей также проводили для студентов НИУ ВШЭ специализированные семинары, направленные на подготовку к эффективному участию в Днях карьеры и Ярмарках вакансий. Регулярно проводятся мастер-классы, посвященные тематике подготовки резюме (на русском и английском языке), сопроводительных и мотивационных писем, прохождению собеседований, позиционированию себя на рынке труда, а также групповые и индивидуальные карьерные консультации.

За отчетный год Центром развития карьеры был внедрен ряд новых карьерных сервисов для студентов НИУ ВШЭ. Модернизирован сервис создания резюме, который позволяет студентам и выпускникам размещать информацию не только о своей карьерной и образовательной траектории, но также предоставлять более полный перечень документов: сертификаты, дипломы и грамоты за участие в олимпиадах, конкурсах, внеучебной жизни университета, сертификаты по итогам сдачи языковых экзаменов, портфолио реализованных проектов, рекомендательные и мотивационные письма. Данные опции дают возможность студентам и выпускникам предоставить работодателю комплексное портфолио о себе, как о потенциальном сотруднике, в особенности, данный сервис полезен для студентов, не имеющих опыта работы.

Растет востребованность среди студентов университета дистанционных поддерживающих консультаций от сотрудников Центра развития карьеры, которые касаются не только составления резюме, но и процесса дальнейшего трудоустройства или поиска стажировки/практики.

В 2015 г. на каждом факультете НИУ ВШЭ были созданы позиции менеджеров по работе со студентами и выпускниками, в обязанности которых входит взаимодействие с компаниями-работодателями: был осуществлен сбор информации о местах трудоустройства выпускников и на основе этого составлены карьерные карты факультетов. Также был оптимизирован процесс по информированию студентов и выпускников об открытых вакансиях и проводимых мероприятиях в НИУ ВШЭ. Специальные карьерные мероприятия были проведены на всех факультетах НИУ ВШЭ: в частности, на факультете математики была проведена лекция «Карьера математика в сфере IT», на факультете экономики прошел мастер-класс от компании Deloitte «Коммерческий директор в финансовом секторе», Международный институт экономики и финансов провел цикл из 6 мероприятий по подготовке студентов к приему на работу в компанию.

Сотрудники Центра развития карьеры в отчетном году открыли новое направление – индивидуальные консультации студентов и выпускников НИУ ВШЭ по вопросам подготовки к поступлению на магистерские программы и программы MBA за рубежом: во втором полугодии 2015 года в рамках данного направления были проведены первые общие презентации и индивидуальные консультации.

В НИУ ВШЭ работает Центр поддержки студенческих инициатив (ЦПСИ), который оказывает ресурсную поддержку студентам НИУ ВШЭ, желающим реализовать собственные проекты. Поддержка оказывается по трем основным направлениям:

- социально значимые инициативы, нацеленные на решение социальных задач и улучшение качества жизни окружающего сообщества, популяризацию идей социальной ответственности и солидарности, развитие социально-активной жизненной позиции;
- инициативы, нацеленные на развитие студенческой жизни, внеучебной активности, создание комфортной университетской среды, развитие университетского сообщества, создание клубов, ассоциаций и партнерских сообществ, создание и развитие студенческих СМИ, проведение публичных студенческих мероприятий, проектов в сфере творчества и искусства;
- образовательные и развивающие проекты для школьников и абитуриентов, в которых студенты НИУ ВШЭ выступают в роли педагогов, наставников и тьюторов.

В отчетном году ЦПСИ организовал помощь в подготовке и проведении выборов в Студенческий совет НИУ ВШЭ. Для студентов была проведена деловая игра по выборам в студенческий совет, в которой приняло участие более 3 500 человек. Данное мероприятие помогло выявить проблемы, воспринимаемые студентами как наиболее актуальные, и позитивно повлияло на явку на выборы.

ЦПСИ оптимизировал механизмы проведения конкурса поддержки студенческих инициатив: на сайте ВышкаFamily создан специальный раздел «Конкурс проектов», в котором представляются и оцениваются заявки студентов. Обеспечена менторская поддержка по разработке и реализации студенческих проектов со стороны выпускников НИУ ВШЭ, проведена акселерационная программа для подготовки проектов к конкурсу. По итогам конкурса 2015 года финансовую поддержку получили 34 студенческих проекта. Число студенческих организаций НИУ ВШЭ в 2015 году увеличилось с 45 до 63, в этих организациях участвуют более 5 тыс. студентов.

Оптимизирована поддержка организации и проведения студенческих мероприятий: созданы регламенты заказа аудиторий (<http://studsupport.hse.ru>), автоматизирована запись на мероприятия <http://family.hse.ru/events> и обеспечено анонсирование мероприятий на сайте ЦПСИ. За год поддержано 602 мероприятия студенческих организаций.

Университет развивает систему ориентационных и адаптационных мероприятий для студентов – в первую очередь для иностранных студентов, которые в наибольшей степени нуждаются в административной поддержке. Услугами Отдела поддержки иностранных студентов воспользовались в отчетном году 605 иностранных студентов, из них 235 обучающихся по основным программам НИУ ВШЭ и 370 – по программам академической мобильности.

В целях адаптации иностранных студентов в НИУ ВШЭ в отчетном году

- разработаны информационные материалы и проведена информационно-образовательная сессия по сопровождению иностранных студентов основных образовательных программ, а также кейс-мастерская для менеджеров учебных офисов об особенностях межкультурной компетенции и межкультурной коммуникации с иностранными студентами;
- проведен семинар для сотрудников общежитий об особенностях работы с иностранными студентами и особенностях межкультурной коммуникации;
- проведена ориентационная сессия для вновь прибывших студентов, а также еженедельные дайджест-ориентации;
- создан сайт Безопасность в НИУ ВШЭ/ Safety at HSE на русском <http://www.hse.ru/org/hse/safety/> и английском языках <http://www.hse.ru/en/org/hse/safety/>;
- совместно со студентами-практикантами образовательной программы «Культурология» и клубом бадди (студенческий клуб НИУ ВШЭ, обеспечивающий

сопровождение иностранных студентов) разработана и проведена серия из 6 экскурсий по Москве на английском языке, в которых приняли участие 165 иностранных студентов;

– иницирован проект «Экскурсии для иностранных студентов», где 21 студент НИУ ВШЭ разрабатывает и проводит 42 экскурсии на английском языке в период с ноября 2015 по май 2016;

– запущен проект «Культурные капустники», в рамках которого студенты НИУ ВШЭ будут ежемесячно рассказывать друг другу об особенностях своих национальных культур.

В ходе ориентационной сессии иностранных студентов знакомили с особенностями миграционного законодательства иностранных граждан и визового режима, с особенностями организации учебного процесса в НИУ ВШЭ, представили англоязычные учебные курсы и рассказали о возможностях участия в спортивной и культурной жизни университета. Также была проведена отдельная встреча по вопросам безопасности проживания в Москве.

Благодаря поддержке администраторов иностранные студенты приняли участие в голосовании за лучшего преподавателя и рейтинговании профессорско-преподавательского состава НИУ ВШЭ и активно участвовали в общеуниверситетских внеучебных мероприятиях: «Герои среди нас», «Velono4», «ВШЭ-Магия», студенческий выпускной, «День Вышки», а также в мероприятиях Профессорского клуба и студенческих клубов.

По результатам ежегодного опроса студентов «Мониторинг студенческой жизни» 66% студентов НИУ ВШЭ (в том числе иностранных) положительно оценивают предоставляемые им сервисы.

### *Мероприятие 3.2.3. Привлечение талантливой молодежи из зарубежных стран: олимпиады и конкурсы*

Эффективным инструментом поиска и выявления талантливых и мотивированных абитуриентов из зарубежных стран является организация олимпиад, конкурсов и иных интеллектуальных соревнований.

Одним из основных мероприятий в системе интеллектуальных состязаний, организуемых НИУ ВШЭ для потенциальных абитуриентов бакалавриата, является Межрегиональная олимпиада школьников «Высшая проба». В 2015 г. олимпиада «Высшая проба» проводилась в странах СНГ и Балтии по 16 предметам и направлениям. К участию во втором туре олимпиады были приглашены учащиеся 7-11-х классов (391 человек), ставшие победителями или призерами первого этапа олимпиады, организованного в режиме онлайн в декабре 2014 г. Всего во втором туре участвовали 314 школьников из 8 стран СНГ и Балтии. Победителями и призерами олимпиады «Высшая проба» стали 64 школьника из стран СНГ и Балтии.

Для поиска и отбора талантливых абитуриентов магистратуры из зарубежных стран (прежде всего – стран СНГ) НИУ ВШЭ проводит олимпиаду для студентов и выпускников вузов. В 2015 г. олимпиада проводилась по большинству направлений подготовки, открытых в магистратуре. Общее количество зарегистрированных из стран СНГ и Балтии и других зарубежных стран составило 881 человек. В Олимпиаде приняли участие 572 иностранных абитуриента. Состязания прошли в городах Азербайджана, Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, Латвии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана. Впервые олимпиада прошла на территории Болгарии. Победителями и призерами олимпиады стали 60 иностранных абитуриентов.

В 2015 г. проводится отбор иностранных граждан, в том числе соотечественников, проживающих за рубежом, в рамках квоты, утвержденной постановлением Правительства РФ от 08 октября 2013 г. № 891 для обучения в НИУ ВШЭ за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета. Цель отбора – привлечение талантливых и наиболее подготовленных иностранных абитуриентов из стран СНГ и ЦВЕ, а также стран дальнего

зарубежья для обучения в НИУ ВШЭ по направлениям бакалавриата и программам магистратуры.

В 2015 г. количество квот, выделяемых университету, было увеличено в два раза и составило 833 квотных места. Вместе с тем в рамках квотного отбора в НИУ ВШЭ поступило более 4500 заявок, что также в два раза превышает регистрацию прошлого 2014 г. Впервые была апробирована система подачи онлайн-заявок, что позволило существенно повысить их количество, а также возможность оперативной работы с ними. Помимо этого был разработан Регламент квотного отбора, закрепляющий основные принципы и механизмы квотного отбора. Через квотную комиссию НИУ ВШЭ прошли претенденты из всех зарубежных стран: всего в собеседованиях приняли участие около 2500 человек. Было организовано 15 заседаний отборочных комиссий: 9 очных выездных заседаний (в Армении, Беларуси, Казахстане, Киргизии, Молдове, Таджикистане, Узбекистане, Латвии), 1 очное заседание в Москве и 5 заочных (в режиме он-лайн).

По итогам работы комиссии к зачислению были рекомендованы 1100 человек (включая резерв), 128 иностранных абитуриентов были рекомендованы к обучению на подготовительном отделении магистратуры НИУ ВШЭ. В ходе приемной кампании на обучение в НИУ ВШЭ были приняты 74 иностранных студента из числа рекомендованных квотной комиссией.

С 2014 года НИУ ВШЭ организует Международную олимпиаду молодежи, ориентированную на иностранных граждан из стран СНГ, Балтии, Центральной и Восточной Европы. Данная олимпиада проводится при организационной и информационной поддержке представительств Россотрудничества. В 2015 г. количество зарегистрировавшихся составило более 6000 участников, что в 2 раза превышает показатель предыдущего года. Фактическое количество участников составило 4793 человека. В странах СНГ, Балтии и ЦВЕ олимпиадные состязания были организованы на 24 площадках. В декабре 2015 г. олимпиада впервые прошла в Израиле, Грузии и Монголии. Победители и призеры международной олимпиады молодежи получают преимущества при прохождении квотного отбора НИУ ВШЭ и могут быть рекомендованы на квотное место без прохождения собеседования.

Всего в отчетном году в олимпиадах и конкурсах НИУ ВШЭ приняли участие 5 679 представителей зарубежных стран, из них во втором полугодии – 4793.

#### *Мероприятие 3.2.4. Развитие Лицея ВШЭ как модельного образца старшей школы нового поколения*

Лицей, входящий в состав НИУ ВШЭ, открылся в сентябре 2013 года. Это первое в Москве учебное заведение, которое стало работать по новому стандарту среднего образования. Лицей осуществляет подготовку учащихся 10-х и 11-х классов, обучение которых субсидируется московским Департаментом образования. Все выпускники получают государственный аттестат о среднем общем образовании. Главный принцип лицея – «сотрудничество и взаимоуважение, независимо от возраста и статуса». Лицеисты имеют возможность самостоятельно определять свою образовательную траекторию – выбирать набор предметов, которые они хотят изучать, а также определять уровень изучения обязательных для изучения предметов: базовый или профильный. В течение первых полутора месяцев лицеисты могут менять предметы в своих учебных планах и посещать разные занятия. Задача лицея – помочь старшеклассникам понять, какую профессию они хотят получить.

С 2014 г. обучение в Лицее ведется по 6 направлениям, соответствующим основным профилям НИУ ВШЭ: социально-экономическое, математика и информатика, гуманитарное, юридическое, востоковедение, дизайн. Большинство учебных программ являются авторскими разработками преподавателей лицея на основе ФГОС старшей школы нового поколения.

В лицее нет традиционных классов: ученики делятся на группы в зависимости от выбранного ими учебного плана. Учеба в лицее позволяет школьникам успешно подготовиться не только к поступлению в престижные вузы, но и к студенческой жизни. Преподавателями лицея являются как профессора НИУ ВШЭ, так и школьные учителя, имеющие опыт работы по программам международного бакалавриата, известные ученые, авторы учебников, практикующие специалисты, исследователи. В качестве учебных ассистентов в образовательном процессе Лицея участвуют студенты НИУ ВШЭ. Лицеисты имеют возможность пользоваться сервисами университета, в частности, библиотекой НИУ ВШЭ, ходить на открытые лекции, мастер-классы ведущих специалистов и студенческие мероприятия. В лицее функционирует обширная программа дополнительного образования, работают факультативы, кружки и секции – всего 53.

В 2015 году Лицей занял 23 место в рейтинге 300 лучших школ Москвы и 24 место в рейтинге 500 лучших школ России.

Учащиеся Лицея принимают активное участие в различных олимпиадах: в 2015 году 18 человек стали призерами и победителями Всероссийской олимпиады школьников, 93 человека – победителями и призерами регионального этапа Всероссийской олимпиады школьников. Большой популярностью среди учащихся Лицея пользуется олимпиада НИУ ВШЭ «Высшая проба», а также олимпиады МГУ «Ломоносов» и «Покори Воробьевы горы». В общей сложности 76% 11-классников стали призерами и победителями различных олимпиад, включенных в Перечень олимпиад, дающих льготы при поступлении в высшие учебные заведения.

Учащиеся Лицея участвуют в различных видах социальной практики, а также выполняют индивидуальный учебно-научный проект, являющийся аналогом курсовой работы в вузе, что играет важную роль в подготовке к высшему образованию.

Наиболее интересные социальные проекты, реализованные учащимися Лицея в 2014/15 учебном году, – создание собственной волонтерской организации и организация летних стажировок. Волонтерская организация Лицея НИУ ВШЭ работает по двум направлениям:

- сбор средств для благотворительных фондов им. Хабенского и Фонда «Подари жизнь» за счет проведения ярмарок по продаже кондитерских изделий собственного приготовления и дизайнерской одежды, разработанной собственными силами;

- шефская помощь детским домам в г. Елачьма и г. Гаврилов Ям (организация учебных занятий по выходным дням, экскурсий, игр и т.д.).

Если в 2014/15 учебном году в Лицее НИУ ВШЭ обучались 450 школьников, то в 2015/16 году число обучающихся в Лицее существенно увеличилось – до 1123 человек.

### *Мероприятие 3.2.5. Расширение линейки предметных олимпиад, конкурсов проектных работ для школьников, организованных ВШЭ*

Основным мероприятием в системе интеллектуальных состязаний, организуемых НИУ ВШЭ для потенциальных абитуриентов бакалавриата, является Межрегиональная олимпиада школьников «Высшая проба». В 2015 г. олимпиадные состязания прошли по 16 профилям, среди которых как общеобразовательные предметы, так и предпрофессиональные (14 предметных олимпиад НИУ ВШЭ входят в Перечень олимпиад школьников, утвержденный Министерством образования и науки). В линейке предметных олимпиад «Высшей пробы» в 2015 учебном году появился новый профиль – иностранный язык. К участию в олимпиаде приглашались учащиеся 9-11-х классов. Кроме того, в состязаниях по обществознанию и экономике могли принять участие учащиеся 8-х классов, а в состязаниях по истории, литературе, математике и русскому языку – учащиеся 7-8-х классов. Олимпиада проводилась совместно с 10 ведущими российскими университетами.

Очные состязания прошли на 38 площадках в регионах РФ, странах СНГ и Балтии. Общее число участников олимпиады составило 45 906 человек.

Победителями и призерами олимпиады «Высшая проба» стали 2092 участников, из них 569 чел. получили дипломы I степени, 1523 чел. – дипломы II и III степени.

Межрегиональная олимпиада школьников «Высшая проба» успешно прошла экспертизу Российского совета олимпиад школьников и включена в Перечень олимпиад школьников на 2015/16 учебный год по 16 профилям, причем, большинству предметных олимпиад присвоены высокие уровни (1 или 2). В линейку предметных олимпиад для учащихся 7-8-х классов добавлен иностранный язык. Учащиеся 9-11 классов могут принять участие в новой предметной олимпиаде в рамках олимпиады «Высшая проба» – олимпиаде по восточным языками. По итогам регистрации в олимпиаде «Высшая проба» в 2015/16 учебном году выразили желание принять участие 44 тыс. школьников. При условии, что школьники могут принять участие в нескольких предметных олимпиадах, число потенциальных участников олимпиады составило 156,6 тыс.

НИУ ВШЭ традиционно принимает активное участие в организации и проведении состязаний Всероссийской олимпиады школьников муниципального, регионального и заключительного этапов. В отчетный период преподаватели и работники НИУ ВШЭ приняли участие в составлении заданий муниципального этапа Всероссийской олимпиады школьников по экономике и праву, организации муниципального этапа Всероссийской олимпиады школьников по экономике, стали организаторами региональных этапов Всероссийской олимпиады школьников по праву, экономике, английскому языку. По сравнению с предыдущим периодом в линейке общеобразовательных предметов муниципальных и региональных этапов, в организации и проведении которых принимает участие НИУ ВШЭ, появился новый предмет – право. Общая численность участников региональных этапов составила 2165 человек. НИУ ВШЭ в течение ряда лет является также организатором заключительных этапов Всероссийской олимпиады школьников по экономике, обществознанию и литературе. Общая численность участников заключительных этапов составила 761 человек.

На правах со-организатора университет принял участие в проведении Московской олимпиады школьников по экономике, информатике, математике, филологии, лингвистике, Межрегионального экономического фестиваля школьников «Сибиряда. Шаг в мечту».

Расширилась практика участия преподавателей НИУ ВШЭ в проведении очных сессий победителей и призеров олимпиад и конкурсов разного уровня, организуемых под эгидой региональных Министерств образования и науки. В октябре-ноябре 2015 г. участниками таких краткосрочных сессий, сборов и тренингов стали более 400 школьников гг. Мурманск, Самара, Якутск и Красноярск.

В сотрудничестве с программой «Шаг в будущее» МГТУ им. Н.Э. Баумана в рамках Всероссийского форума научной молодежи «Шаг в будущее» в марте 2015 г. был организован и проведен научный симпозиум «Наука, техника, искусство: взгляд в будущее». Всего на симпозиуме было заслушано 77 докладов школьников, 7 участникам присвоены статусы абсолютных победителей по направлению секции и дипломантов I степени, которые могут претендовать на получение скидки за индивидуальные достижения при поступлении в НИУ ВШЭ на места с возмещением стоимости обучения.

Университет продолжает развивать систему образовательных и профориентационных мероприятий для одаренных школьников в межолимпиадный период. Школьники 7-11-х классов Москвы и Московской области имеют возможность бесплатно изучать на углубленном уровне математику, физику и информатику в физико-математической школе МИЭМ НИУ ВШЭ. В 2014/15 году успешно завершили обучение в Физико-математической школе 90 школьников. Школьники 8-11-х классов регионов РФ, стран СНГ и Балтии ежегодно приглашаются к участию в предметных школах НИУ ВШЭ, профориентационных лагерях и тренингах, профориентационных играх.

В ноябре 2015 г. дан старт новому интеллектуальному состязанию школьников – конкурсу исследовательских и проектных работ «Высший пилотаж». Конкурс проводится по широкому спектру направлений – инженерным, социальным, гуманитарным, творческим и др. – всего 14 направлений. К участию в конкурсе приглашены школьники старших классов, а также дипломанты межрегиональных, региональных конкурсов исследовательских и проектных работ школьников, в случае если они продолжают обучение в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам основного общего и среднего общего образования, а также в форме семейного образования или самообразования.

В межолимпиадный период одаренные школьники могут принять участие в предметных школах, организуемых НИУ ВШЭ или при участии НИУ ВШЭ. Ежегодно школьники 8-11-х классов регионов РФ, стран СНГ и Балтии приглашаются к участию в предметных школах НИУ ВШЭ, профориентационных лагерях и тренингах, профориентационных играх на условиях конкурсного отбора. В 2015 г. были организованы и проведены: традиционный зимний профориентационный лагерь для учащихся 8-11-х классов «Мы вместе» (80 участников); весенняя психологическая школа (60 участников); профориентационная ролевая игра «Мой выбор» (78 участников); летняя многопрофильная школа (83 участников); летняя правовая школа (60 участников); техническая школа «Опережая время» (80 участников); летний профориентационный лагерь для учащихся 8-11-х классов «Мы вместе» (92 чел.); осенняя школа бизнес-проектов (60 участников). Всего в работе этих школ в отчетном году приняли участие 593 школьника. Кроме того, преподаватели НИУ ВШЭ приняли участие в проведении региональных школ для одаренных детей, организованных партнерами НИУ ВШЭ в гг. Липецк, Красноярск, Бердск, Воронеж (447 школьников).

#### *Мероприятие 3.2.6. Привлечение талантливой молодежи в магистратуру*

Эффективным инструментом поиска и отбора потенциальных абитуриентов магистратуры из России и зарубежных стран (прежде всего стран СНГ) является Олимпиада для студентов и выпускников вузов России и стран СНГ, организуемая НИУ ВШЭ. В 2015 г. олимпиада была проведена по 35 направлениям и 69 олимпиадным профилям. В Олимпиаде приняли участие 4350 человек, что более чем на 900 человек превышает число участников 2014 г. Состязания были организованы на 38 региональных площадках в городах России, Азербайджана, Армении, Белоруссии, Казахстана, Киргизии, Латвии, Молдовы, Приднестровской Молдавской Республике, Таджикистана, Украины и Узбекистана.

В отчетный период в рамках олимпиады увеличилось число профилей, для выполнения заданий по которым требуется высокий уровень знания иностранного языка (преимущественно английского): по 10 профилям задания были сформулированы на иностранном языке, еще по 38 профилям знание иностранного языка требовалось для успешного выполнения задания. В 2014 г. эти цифры составили 4 и 21, соответственно.

В олимпиаде активное участие принимают студенты и выпускники других вузов. В течение трех последних лет их доля в общем числе участников год составляет 56-57%.

Победителями и призерами Олимпиады 2015 года стали 1015 человек (победителями – 454 чел., призерами – 561 чел.) или 23% от общего количества участников. Если в 2014 г. 41% дипломантов олимпиады составляли студенты, не обучающиеся в НИУ ВШЭ, то в 2015 году их доля увеличилась до 44%.

В соответствии с решением Ученого совета НИУ ВШЭ дипломантам олимпиады присваивались максимальные баллы на вступительных испытаниях в магистратуру НИУ ВШЭ по предмету, соответствующему профилю олимпиады.

В январе-феврале 2015 г. были проведены традиционные Зимние школы для поступающих в магистратуру НИУ ВШЭ, на которых потенциальные абитуриенты

общаются с ведущими преподавателями университета, узнают о магистерских программах и требованиях к поступающим. Отбор участников школ проводится на конкурсной основе: в 2015 г. количество заявок достигло рекордного уровня – около 3200, к участию в школах были приглашены 527 человек. Помимо 11 школ для российских абитуриентов была проведена отдельная школа на английском языке для иностранных абитуриентов, собравшая 65 участников из Европы, Азии и Америки.

В ходе рекламной кампании по привлечению студентов в магистратуру НИУ ВШЭ была размещена контекстная и медийная реклама на Яндекс, Google, Ucheba.ru, в журнале «Обучение и Карьера», произведены информационные рассылки по образовательным порталам, размещена реклама в социальных сетях, на форумах и боговых площадках. Университет также организовал Дни открытых дверей для поступающих в магистратуру, принял участие в международной образовательной выставке «Career and Education in Singapore 2015», в выставке «Магистратура и дополнительное образование», провел совместный с RASO Crystal GR конкурс для абитуриентов всех уровней высшего образования (от бакалавриата до аспирантуры).

### ***Задача 3.3. Развитие партнерств ВШЭ с российскими региональными и зарубежными центрами, образовательными учреждениями***

#### ***Мероприятие 3.3.1. Развитие Распределенного лица как образовательной сети ВШЭ***

НИУ ВШЭ реализует модель распределенного лица за счет сетевого взаимодействия с учреждениями общего образования города Москвы, которые при методической, научной и кадровой поддержке НИУ ВШЭ реализуют инновационную образовательную программу предуниверситетской подготовки школьников.

По сравнению с 2014 годом увеличено количество школ Москвы, которые сотрудничают с Лицеем НИУ ВШЭ по принципу сетевого взаимодействия: в 2014 году в Распределенный лицей входило 17 школ Москвы, в 2015 году их число увеличено до 20. В школах Распределенного лица организован 71 профильный класс, где обучаются 1079 школьников. Как и в Лицее НИУ ВШЭ, школьники профильных классов обучаются по гуманитарному, социально-гуманитарному, социально-экономическому, информационно-математическому и естественно-математическому направлениям. Методики и программы обучения формируются совместно с Лицеем НИУ ВШЭ, в образовательном процессе участвуют преподаватели НИУ ВШЭ и учителя Лицея НИУ ВШЭ. В школах распределенного лица также осуществляется профориентационная работа, ориентирующая школьников в том числе на поступление в НИУ ВШЭ.

В отчетном году разработаны концепция Распределенного лица, положение о Распределенном лицее, проведено согласование данных документов со школами Распределенного лица. В настоящее время разрабатывается сетевая образовательная программа лица и учебные планы для 10-11 классов школ Распределенного лица.

В отчетном году для руководителей и учителей партнерских школ были организованы 8 обучающих семинаров, обеспечивающих внедрение новых сетевых технологий (технологий обучения, критериального оценивания, исследовательской и проектной деятельности учащихся, организации внеурочной деятельности и дополнительного образования в Распределенном лицее) и эффективную работу Распределенного лица: «Сетевая форма реализации образовательной программы Распределенного Лицея ВШЭ», «Разработка совместной образовательной программы школ Распределенного Лицея», «Университетский образовательный округ ВШЭ», «Образовательная деятельность Распределенного Лицея НИУ ВШЭ», «Проблемы и проекты перехода старшей школы на ФГОС нового поколения», «Предуниверсарий НИУ ВШЭ – современная школа для учащихся 10-11 классов», «Содержание образования и



продуктивные методики преподавания математики в старшей школе», «Осенняя сессия учителей истории и обществознания (экономика, право, социология, политология), информатики, русского языка, литературы».

Для учащихся партнерских школ были организованы Летняя профильная школа по направлениям социально-экономического и гуманитарного блока, способствующая профориентации школьников, а также Исследовательский модуль по предметам история и обществознание для учащихся 8-11 классов, вовлекающий школьников в исследовательскую и проектную работу.

### *Мероприятие 3.3.2. Развитие и формирование новых партнерств в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы*

В 2015 г. заключены 6 новых соглашений о сотрудничестве со следующими университетами стран СНГ, Центральной и Восточной Европы:

- Международный независимый университет Молдовы (г. Кишинев, Молдова);
- Азербайджанский государственный экономический университет (г. Баку, Азербайджан);
- Таджикский национальный университет (г. Душанбе, Таджикистан);
- Российско-Таджикский (Славянский) университет (г. Душанбе, Таджикистан)
- Университет им. Яна Кохановского в г. Кельце (г. Кельце, Польша);
- Софийский университет «Св. Климент Охридский» (г. София, Болгария).

Плановый показатель на 2015 год составлял 5 новых соглашений с вузами и партнерами. Фактически было заключено 6 соглашений. НИУ ВШЭ продолжил в 2015 году усиливать свои позиции в странах СНГ. При том что существенно увеличилось количество соглашений ВШЭ с ведущими университетами разных регионов мира, новое качество обретает сотрудничество с партнерами на постсоветском пространстве. Дополнительно к плану был заключен Договор с Азербайджанским государственным экономическим университетом – первый договор НИУ ВШЭ с азербайджанским вузом. Подписанию соглашения предшествовал визит ректора НИУ ВШЭ в Азербайджан и встреча с ректором АГЭУ по вопросам сотрудничества в области образовательных программ, программ обмена опытом в развитии передовых методов преподавания, подготовка совместных научных мероприятий.

В рамках партнерств со странами СНГ и Центральной и Восточной Европы НИУ ВШЭ также организует повышение квалификации школьных учителей. За отчетный период были предоставлены 11 грантов преподавателям-предметникам, ведущим преподавание на русском языке, на участие в Летней программе повышения квалификации НИУ ВШЭ. В Программе повышения квалификации по экономике, математике, информатике и русскому языку приняли участие 11 учителей из учебных заведений-партнеров Беларуси, Болгарии, Казахстана, Кыргызстана, Латвии, Таджикистана и Эстонии. В рамках повышения квалификации иностранных учителей, преподающих на русском языке, в конце июня был проведен мастер-класс по математике для учителей школ Республики Болгария (Варна и др. города региона).

В октябре 2015 года в НИУ ВШЭ состоялась первая научно-образовательная стажировка руководителей образовательных организаций общего образования из стран СНГ и ЦВЕ: 11 директоров школ Армении, Азербайджана, Болгарии, Молдовы, Словакии, Узбекистана и Эстонии проходили стажировку на факультетах НИУ ВШЭ и в Дирекции по профессиональной ориентации и работе с одаренными учащимися НИУ ВШЭ. В рамках стажировки была организована встреча с сотрудниками Института образования НИУ ВШЭ. Директора школ приняли участие в семинаре «Особенности школьного образования в зарубежных странах. Переход к профессиональному образованию», на котором они поделились опытом и особенностями образовательных систем своих стран.

В 2015 г. в краткосрочных учебных стажировках (от 8 до 30 календарных дней) в НИУ ВШЭ (г. Москва) приняли участие 80 студентов из вузов-партнеров ВШЭ из Азербайджана, Украины, Казахстана, Киргизии, Приднестровья и Таджикистана. Впервые на стажировку приехали студенты из Грузии. 65 студентов старших курсов вузов-партнеров проходили ознакомительную стажировку на образовательных программах бакалавриата, 15 – на магистерских программах.

*Мероприятие 3.3.3. Развитие эффективных форм привлечения школьников через партнерства: "Партнерские школы" и "Региональные центры"*

Развитие сотрудничества университета со школами-партнерами обеспечивает приток в университет абитуриентов с хорошей подготовкой и высокой мотивацией, а также вклад НИУ ВШЭ в развитие общего образования в России.

В отчетном году в сеть партнерских школ НИУ ВШЭ вошли 162 новых школы. В настоящее время университет сотрудничает с 256 школами, из них 20 – школы Распределенного лицея НИУ ВШЭ, 160 – базовые школы НИУ ВШЭ и 76 школ-партнеров.

В 2015 году по итогам вступительных испытаний 544 выпускника партнерских школ были зачислены в НИУ ВШЭ на обучение за счет бюджетных средств, а 372 – на условиях возмещения стоимости обучения.

Цель работы с партнерскими школами – объединение усилий НИУ ВШЭ и школ в подготовке компетентных абитуриентов, способных учиться в современном университете, в т.ч. в НИУ ВШЭ. Основные задачи проекта:

- создание федеральной сети и региональных сетей партнерских школ ВШЭ;
- создание модели старшей школы рекордного образования (10-11 классы) Университетского образовательного округа ВШЭ и ее реализация в партнерских школах;
- создание и реализация сетевой образовательной программы Университетского образовательного округа ВШЭ;
- повышение профессионального мастерства учителей и руководителей партнерских школ ВШЭ;
- построение эффективной модели научно-методического сопровождения образовательного процесса в партнерских школах ВШЭ.

Во втором полугодии 2015 года с помощью электронных ресурсов Интернет-школы НИУ ВШЭ был осуществлен мониторинг знаний учащихся 9-11 классов партнерских школ по предметам социально-экономического и социально-гуманитарного профиля. Численность участников мониторинга составила 7660 чел/тестов.

С факультетом довузовской подготовки НИУ ВШЭ сотрудничают 18 региональных центров, расположенных в разных городах России: Ставрополь, Волгоград, Сергиев-Посад, Мурманск, Иркутск и др.

НИУ ВШЭ использует разнообразные формы взаимодействия со своими региональными партнерами, направленные на привлечение в университет талантливых школьников из разных регионов РФ:

- организация и проведение в регионах «Дня НИУ ВШЭ» и «Дня науки с ВШЭ»;
- организация профориентационных и краткосрочных учебно-методических мероприятий для школьников, учителей, административных работников;
- оказание информационной, методической и организационной помощи региональным центрам и региональным базовым школам в осуществлении образовательной деятельности.

В отчетный период была разработана и апробирована новая модель проведения «Дня НИУ ВШЭ» в регионе, которая предусматривает наряду с презентацией образовательных программ НИУ ВШЭ такие мероприятия, как лекции, методические семинары и мастер-

классы для учителей, методических и административных работников. В 2015 году «Дни НИУ ВШЭ» были организованы в гг. Астрахань, Воронеж, Вологда, Курган, Ставрополь, Тамбов, Чебоксары, Якутск, Москва и собрали более 3000 человек, а «День науки с НИУ ВШЭ» был проведен в г. Электросталь Московской области, в нем приняли участие 350 человек.

Традиционными элементами в системе мероприятий НИУ ВШЭ, ориентированных на содействие профессиональному самоопределению потенциальных абитуриентов, обучающихся в том числе в партнерских школах и региональных центрах, являются проекты «Посланники науки», «Пригласи ученого», «Школьникам о Вышке». В рамках проекта «Пригласи ученого» были организованы 14 встреч преподавателей, аспирантов и научных работников НИУ ВШЭ со школьниками Москвы и Московской области (685 участников), в рамках проектов «Школьникам о Вышке» и «Посланники науки» были проведены 28 встреч студентов НИУ ВШЭ со школьниками из 19 регионов РФ, численность участников мероприятий составила 1776 человек.

Важным инструментом взаимодействия с партнерскими школами и региональными центрами является реализация программы профориентационных мероприятий в рамках проведения очных состязаний заключительного этапа Межрегиональной олимпиады школьников «Высшая проба» в Москве на региональных площадках. В нее входят ознакомительные и тематические лекции ученых, преподавателей, деканов факультетов и отделений НИУ ВШЭ, экскурсии, игры-лекции, тренинги. Всего было проведено 35 мероприятий для школьников из Астрахани, Владикавказа, Самары, Кирова, Набережных Челнов, Челябинска, Москвы и других городов (более 800 участников).

В ходе оказания методической и организационной помощи региональным партнерам преподаватели НИУ ВШЭ принимают участие

- в работе экспертных комиссий научно-практических конференций (Международная научно-практическая конференция старшеклассников и студентов в г. Самара, 650 участников; VI Муниципальная научно-практическая конференция школьников «Путь к успеху» в г. Липецк, 300 участников);

- в реализации программ повышения квалификации учителей (повышение квалификации учителей Республики Саха и Красноярского края в ноябре–декабре 2015 г., общая численность участников – 110 человек);

- в презентациях образовательных программ НИУ ВШЭ на площадках региональных партнеров (презентации в городах Киров, Сургут, Нижневартовск).

В 2015 г. были заключены 8 новых соглашений о сотрудничестве НИУ ВШЭ со следующими региональными партнерами:

- Министерство образования и науки Астраханской области;
- Департамент образования науки и молодежной политики Воронежской области;
- Министерство образования Кировской области;
- Образовательный центр VIA LATA, г. Ставрополь (статус регионального центра НИУ ВШЭ);
- ГБОУ «Физико-математический форум «Ленский край»» Министерства образования Республики Саха (Якутия);
- ООО «Старшеклассник» г. Сургут;
- Гимназия №47 г. Курган;
- Курганский областной лицей-интернат для одаренных детей.

*Мероприятие 3.3.4. Развитие "ресурсных" центров в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы*

Мероприятия НИУ ВШЭ в странах СНГ, Центральной и Восточной Европы проводятся совместно с представителями ресурсных центров университета. В настоящее

время такие центры созданы в Киргизии, Армении, Молдове и Узбекистане. В мероприятиях НИУ ВШЭ, организованных при поддержке действующих ресурсных центров, а также в странах, в которых планируется создание ресурсных центров, в 2015 году участвовало 475 человек.

В феврале 2015 г. в Латвии представители Школы филологии и образовательной программы «Бизнес-информатика» НИУ ВШЭ участвовали в образовательной выставке School 2015, в рамках которой проведены встречи с потенциальными абитуриентами и родителями. Численность посетителей выставки – более 5000 человек, желание обучаться в НИУ ВШЭ выразили 75 абитуриентов, предоставивших свои контактные данные.

В апреле 2015 г. в Таджикистане прошла IV Международная выставка-ярмарка «Российское образование. Душанбе-2015», организаторами которой выступили Министерство образования и науки Таджикистана, Посольство Российской Федерации в Таджикистане и представительство Россотрудничества в Республике Таджикистан. Численность посетителей выставки – более 3000 человек, намерение учиться в НИУ ВШЭ выразили 120 человек.

По инициативе НИУ ВШЭ в апреле 2015 г. в Софии (Болгария) состоялась Международная научная студенческая конференция по экономике, политике и менеджменту. Со-организаторам выступил Университет Национального и Мирового Хозяйства, который является партнером НИУ ВШЭ. Общая численность участников конференции составила около 300 человек. Из них 80% – студенты и преподаватели болгарских университетов, 15% – студенты из других стран (Армении, Бразилии, Италии, Казахстана, Латвии, Словении, Узбекистана, Украины и Швеции); 5% – представители бизнес-сообщества Болгарии. Преподаватели (факультет экономики, факультет мировой экономики и мировой политики, факультет политологии) и ведущие ученые НИУ ВШЭ выступили на пленарных заседаниях, а также прочли публичные лекции для студентов-участников конференции и участвовали в открытых дискуссиях по экономике и проблемам современных международных отношений. В пленарных заседаниях участвовали около 150 студентов, в секционных – преимущественно студенты Болгарии и других стран. По итогам конференции было дано два интервью представителей НИУ ВШЭ для болгарских СМИ.

В сентябре 2015 г. в Армении прошла международная осенняя школа «Социология как профессия», организованная НИУ ВШЭ совместно с Ереванским государственным университетом и Российским центром науки и культуры в Ереване. Это первое подобное мероприятие, которое университет проводил для иностранных студентов в ближнем зарубежье. Общая численность участников школы составила 30 человек. В осенней школе участвовали преподаватели и студенты Ереванского государственного университета, а также преподаватели, студенты, стажеры научных лабораторий и выпускники НИУ ВШЭ. В программе школы были лекции, мастер-классы, групповые проекты, она стала не только площадкой для диалога между студентами двух стран, но и инструментом привлечения в НИУ ВШЭ абитуриентов из Армении.

В декабре 2015 г. в Варшаве (Польша) состоялась Международная школа «Филология и межкультурный трансфер в Европе (от античности до начала XXI века)», организованная Управлением по сотрудничеству со странами СНГ и Балтии, Школой филологии факультета гуманитарных наук НИУ ВШЭ совместно с Варшавским университетом. Школа проводилась по итогам конкурса научно-исследовательских работ студентов, организованном НИУ ВШЭ для иностранных студентов в 2014 году. Участие в работе школы приняли 100 человек, в т.ч. преподаватели и студенты из Университета г. Кельн (Германия). Программа Школы включала широкий круг вопросов: аспекты межкультурной коммуникации, истории литератур, трудностей перевода, преподавания русского языка как иностранного.

### *Мероприятие 3.3.5. Проведение мероприятий исходящей студенческой мобильности*

Одной из приоритетных задач университета является обеспечение опыта обучения в других вузах – прежде всего в ведущих зарубежных университетах – у значительной части студентов. НИУ ВШЭ создает условия для расширения исходящей академической мобильности студентов.

Во втором полугодии 2015 г. в программах долгосрочной академической мобильности сроком более 1 месяца в университетах стран дальнего зарубежья приняли участие 202 студента: из них сроком более шести месяцев обучались 82 студента.

Большинство программ мобильности было организовано в университетах Германии, Франции, Норвегии, Великобритании, а также Китая, Республики Корея и Японии.

Всего в различных программах внутрироссийской и международной академической мобильности приняли участие 1324 студента НИУ ВШЭ и 32 аспиранта, в том числе за рубежом – 646 студентов и 32 аспиранта.

В целях продвижения программ обучения за рубежом в отчетном году был реализован комплекс мероприятий, включающий презентации на факультетах и департаментах НИУ ВШЭ возможностей обучения в ведущих зарубежных университетах по программам академического обмена, мастер-классы по написанию успешного мотивационного письма для участия в программе международной студенческой мобильности; презентации представителей зарубежных вузов-партнеров, а также координаторов грантовых программ «Глобальное образование» и стипендиальных программ Нидерландов для иностранных студентов (организация Nuffic Neso).

В 2015 году от студентов НИУ ВШЭ была принята 381 заявка на участие в программах академического обмена. По результатам конкурса были отобраны 190 студентов, из них 69 были направлены на программы мобильности в первом семестре 2015/16 учебного года, а 90 человек будут направлены в вузы-партнеры во втором семестре. Международные стипендии на академическую мобильность в рамках программы “Erasmus+” и *High North Scholarship* (обучение в Норвегии) получили 16 студентов НИУ ВШЭ.

Для студентов, отправляющихся учиться в зарубежные университеты, проводятся специальные ориентационные мероприятия: студентам разъясняются особенности организации процесса приема на программу в зарубежном вузе, правила подготовки визы, страховки, особенности межкультурной коммуникации, понятия «культурный шок» и способы его преодоления, способы решения возникающих вопросов. Участие в ориентационных мероприятиях также принимают выпускники подобных программ, которые делятся своим опытом и дают практические рекомендации номинированным студентам.

Реализуется комплексная программа поддержки академической мобильности, включающая запуск нового сайта по направлению «Программы обучения за рубежом» <http://studyabroad.hse.ru/> (русскоязычная версия) и <http://studyabroad.hse.ru/en/> (англоязычная версия), адресную систематическую рассылку студентам информации о возможностях международной академической мобильности, презентаций на факультетах программ обучения за рубежом (в том числе программ, реализуемых в каникулярный период), а также организации дополнительных конкурсов на участие в программах международной академической мобильности и информирования студентов о возможностях получения международных грантовых стипендий.

### *Стратегическая инициатива 4. Обновление и развитие кадров исследовательского университета*

#### ***Задача 4.1. Обновление и академическое развитие научно-педагогического персонала исследовательского университета***

*Мероприятие 4.1.1. Внедрение международно признанных процедур найма научно-педагогических работников и расширения практики привлечения специалистов с международного рынка труда*

НИУ ВШЭ развивает практику проведения открытых конкурсов на замещение должностей профессорско-преподавательского состава, используя международно-признанные процедуры найма научно-педагогических работников. Для эффективного развития этого направления изучается опыт зарубежных университетов, лучшие практики адаптируются для российской процедуры отбора профессорско-преподавательского состава.

Объявление о проведении конкурса ППС в НИУ ВШЭ делается максимально доступным для внешних кандидатов и размещается в СМИ, на специализированных сайтах, в профильных изданиях. На корпоративном портале НИУ ВШЭ создана постоянно действующая страница конкурсного отбора с обновляемой информацией, на которой желающие принять участие в конкурсном отборе могут ознакомиться с информацией об имеющихся вакансиях, критериях оценки ППС, условиями оплаты труда, формой трудового договора и прочей необходимой информацией. Для работы по конкурсному отбору создана электронная система, которая позволяет каждому конкурсному участнику получать онлайн-информацию о результатах рассмотрения конкурсной заявки на всех этапах.

Решение об избрании на должность ППС в соответствии с законодательством принимает ученый совет НИУ ВШЭ. Конкурсному отбору предшествует проведение предварительных работ по всесторонней оценке участников конкурса.

Для оценки участников конкурса ППС применяется три вида критериев отбора:

- определенные законодательством квалификационные требования к должностям ППС (наличие высшего образования, стаж работы в образовательном учреждении, наличие ученой степени);
- определенные НИУ ВШЭ требования к должностям ППС (уровень и количество научных публикаций за последние 3 года, соответствие учебной нагрузки утвержденным нормативам, оценка преподавателей студентами – преподавательские рейтинги, получение статуса лучшего преподавателя);
- определенные факультетами специальные требования к должностям ППС – наличие профильного образования, соответствие тематики учебных курсов и публикаций научному направлению факультета и департамента.

Конкурсный отбор ППС включает в себя поэтапное рассмотрение каждой кандидатуры для оценки соответствия требованиям законодательства, профессионального уровня и публикационной активности. Условия оценивания одинаковы для внешних участников конкурса и преподавателей университета. На первом этапе уровень участников оценивается на заседаниях предметных кадровых комиссий, которые осуществляют рецензирование научных публикаций кандидатов. Создано 27 предметных кадровых комиссий по следующим направлениям: Экономика и управление (комиссии по экономике, финансам, менеджменту и логистике, государственному и муниципальному управлению); Социальные и гуманитарные науки (комиссии по истории, филологии, лингвистике, праву, политологии, психологии, социологии, философии, культурологии, коммуникативным дисциплинам, педагогике, иностранным языкам); Математика, информатика и инженерия (по фундаментальной математике, высшей математике, прикладной математике и информатике, программной инженерии, бизнес-информатике, кибернетике и математике, компьютерной инженерии, электронике и телекоммуникациям); Мировая экономика и политика (комиссии по международным отношениям, мировой экономике, востоковедению и африканистике).

Эксперты по соответствующим научным направлениям дают оценку одной, двум или трем (по выбору каждого конкурсанта) научным работам, которые сам конкурсант считает наилучшими за последние 3 года. Экспертами выставляются баллы для каждой научной работы по следующей шкале оценок:

- 5 баллов – работа выполнена на высоком международном уровне;
- 4 балла – работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне;
- 3 балла – работа выполнена на среднем профессиональном уровне;
- 2 балла – работа выполнена на низком профессиональном уровне;
- 1 балл – работа выполнена на неприемлемо низком профессиональном уровне;
- 0 баллов – работа не является научной.

Сравнение усредненных балльных оценок позволяет принимать оптимальные решения при выборе кандидатов. Для оценки профессиональных качеств кандидатов проводятся интервью и открытые лекции кандидатов. Для оценки преподавателей иностранных языков разработана и утверждена специальная процедура оценки методической составляющей и шкалы ее оценок.

На следующем этапе все участники конкурса оцениваются коллегиальными органами управления департаментов и факультетов. Свои рекомендации по конкурсу ППС дает также первый проректор, координирующий работу образовательных структурных подразделений НИУ ВШЭ.

Рекомендации профильных кадровых комиссий, департаментов, факультетов и первого проректора рассматриваются на заседании кадровой комиссии ученого совета НИУ ВШЭ, где на основании рассмотрения всех предложений дается финальная рекомендация об избрании или неизбрании по конкурсу ППС, сроке заключения трудового договора, условиях контракта.

По результатам зимнего конкурса, завершившегося в феврале 2015 года, на должности профессорско-преподавательского состава были избраны 237 человек, в июне 2015 года – по итогам летнего конкурса – были избраны 590 ППС.

Оценку публикационной активности в отчетном году успешно прошли 334 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ.

Для привлечения кадров с международного рынка труда НИУ ВШЭ проводит многоступенчатую процедуру найма научно-педагогических работников в соответствии с международными стандартами:

- размещение открытых объявлений о найме международных специалистов в НИУ ВШЭ в зарубежных средствах массовой информации, на корпоративном портале НИУ ВШЭ и на специализированных международных интернет-ресурсах;
- рассмотрение поступивших заявок экспертными комиссиями НИУ ВШЭ и оценка резюме и портфолио кандидатов;
- проведение отборочных интервью с одобренными кандидатами на международных конференциях или в НИУ ВШЭ;
- проведение финальных интервью на базе НИУ ВШЭ, предполагающих выступления-презентации кандидатов, с кандидатами, которые успешно прошли отборочные интервью;
- заключение трудовых договоров с одобренными кандидатами.

На конкурс по приему на работу зарубежных специалистов с подтвержденной международной квалификацией на должность профессора/доцента поступило 488 заявок, первичный отбор прошли 156 претендентов, на собеседование были приглашены 96 кандидатов. По результатам конкурсного отбора на работу в НИУ ВШЭ были приняты 19 международных специалистов, из них 17 – с возможностью перехода на длительный трудовой договор (Tenure Track) и два – по договорам о дистанционной работе.

На программу Postdoctoral Fellowship НИУ ВШЭ поступили 112 заявок от претендентов, было направлено 27 писем-приглашений и принято на работу в московский кампус НИУ ВШЭ 25 исследователей на срок до 1 года.

За отчетный период в рамках проведения мероприятий по совершенствованию системы международного рекрутинга были предприняты следующие действия:

- проведена актуализация методических рекомендаций о порядке и правилах найма специалистов в рамках программы международного рекрутинга, действующих в НИУ ВШЭ;

- сформированы профильные отборочные комитеты и экспертные комиссии в их составе (Screening & Selection Committees);

- организованы и проведены выездные мероприятия по рекрутингу специалистов с подтвержденной международной квалификацией с участием членов профильных отборочных комитетов, по результатам которых были подготовлены экспертные заключения о возможности приглашения претендентов на работу в НИУ ВШЭ, также проведены семинары-собеседования с отобранными претендентами;

- в целях усовершенствования системы рекрутинга и процесса интеграции международных специалистов в штат НИУ ВШЭ разработана новая концепция интернет-страницы с максимальным информационным наполнением по рекрутингу специалистов с международного рынка труда (<http://cas.hse.ru>), а также подготовлена и опубликована актуальная информация с ответами на наиболее часто задаваемые вопросы о порядке найма международных специалистов в НИУ ВШЭ: <http://cas.hse.ru/faq>;

- в целях расширения процедуры международного рекрутинга разработаны тексты специальных объявлений для выпускников зарубежных университетов, и проведена кампания по размещению открытых объявлений в российских и зарубежных СМИ, на специальных международных интернет-ресурсах на 2016/17 академический год. Объявления размещены также на интернет-страницах НИУ ВШЭ: [http://cas.hse.ru/tenure\\_track](http://cas.hse.ru/tenure_track); <http://cas.hse.ru/fellowships>; [http://cas.hse.ru/teach\\_track](http://cas.hse.ru/teach_track);

- в целях создания более гибкой системы поддержки исследований международных специалистов, нанятых на международном рынке труда, принято решение об увеличении лимита финансовой поддержки на академическую мобильность и объединении фондов поддержки исследований с фондом академической мобильности, предусмотренных трудовыми договорами данной категории ННР;

- подготовлено и утверждено Положение о порядке осуществления финансовой поддержки академической мобильности и научных исследований работников НИУ ВШЭ – обладателей международно-признанной степени PhD, принятых на работу в результате процедуры международного рекрутинга: <http://www.hse.ru/docs/154559222.html>

НИУ ВШЭ выступил с нормотворческой инициативой о внесении изменений в законодательные акты, позволяющие приравнять решение Комитета по рекрутингу об отборе международных специалистов к решению ученого совета НИУ ВШЭ об избрании по конкурсу на замещение должностей профессорско-преподавательского состава. После внесения описанных изменений в законодательные акты процедуры международного рекрутинга и конкурсные процедуры в отношении международных специалистов не будут дублироваться.

НИУ ВШЭ обеспечил внедрение единого контракта, который представляет собой совокупность базовых требований к содержанию трудовых обязанностей научно-педагогических работников НИУ ВШЭ. Целью введения единого контракта является:

- активное вовлечение ННР в деятельность университета, расширение возможностей для их самореализации, научной активности, участия в управлении университетом;

- привлечение научных работников к преподавательской деятельности;



- внедрение унифицированных подходов к содержанию трудовых обязанностей для разных категорий НПП;
- формализация требований к организационной функции НПП;
- сбалансированное распределение трудовых обязанностей между работниками;
- усиление роли руководителя структурного подразделения в решении кадровых вопросов;
- создание эффективных механизмов объективной оценки деятельности НПП.

Подробная информация о новой модели трудовых договоров с научно-педагогическими работниками представлена в разделе 1.2. «Опыт вуза в целях повышения конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, предлагаемый к тиражированию в системе высшего образования».

*Мероприятие 4.1.2. Реализация программ стимулирования научно-педагогических работников для повышения их научной продуктивности*

В целях стимулирования продуктивной работы НПП и обеспечения конкурентоспособной оплаты их труда осуществляются ежемесячные выплаты академических надбавок научно-педагогическим работникам за достижения в области научной и преподавательской деятельности и чтение курсов на английском языке. На первом этапе реализации программы развития в НИУ ВШЭ была внедрена система установления требований к академической деятельности сотрудников, включающая квалификационные требования к должностям ППС и научных сотрудников, критерии установления академических надбавок по результатам работы и критерии выделения ресурсов на финансирование научных исследований и образовательных программ. Также была введена доплата за каждую следующую (дополнительную) статью для получателей надбавок за статью в иностранном журнале.

В 2015 г. академические надбавки в НИУ ВШЭ получали 1127 научно-педагогических работников.

Кроме того, в отчетный период из средств Научного фонда НИУ ВШЭ на конкурсной основе были поддержаны 149 индивидуальных исследовательских проектов, 30 исследовательских проектов, реализуемых силами молодых исследователей, аспирантов и студентов под руководством опытных наставников – ведущих преподавателей и ученых НИУ ВШЭ, а также выделено дополнительное финансирование 52 проектам, реализуемым по грантам РФФИ и РГНФ.

На повышение научной продуктивности НПП направлена программа академической мобильности работников НИУ ВШЭ – обладателей международно-признанной степени PhD, принятых на работу в НИУ ВШЭ в результате процедуры международного рекрутинга. Развитие программы академической мобильности работников НИУ ВШЭ – обладателей международно-признанной степени PhD позволит улучшить международную академическую репутацию университета, обеспечить его интеграцию в глобальное научное пространство, повысить публикационную активность в международных рецензируемых научных журналах, качество и актуальность научных публикаций, что окажет влияние на рост показателя цитируемости и продвижение в глобальных рейтингах. В отчетном году на конкурсной основе 65 научно-педагогических работников и 5 постдоков приняли участие в 125 международных мероприятиях в сфере науки и образования. В рамках данного проекта также проводится экспертиза академической активности НПП ВШЭ, что позволит оценить научную значимость и методологический уровень академических работ относительно принятого в научной литературе по соответствующей тематике, а соответственно, определить направления повышения качества академической деятельности НПП НИУ ВШЭ и ее продвижения на мировом рынке.

В целях оказания информационной поддержки научно-педагогическим работникам НИУ ВШЭ издается информационно-аналитический бюллетень «Окна роста». В бюллетене публикуется информация о реализации в университете инструментов академического развития, об изменениях конкурсных механизмов поддержки научной деятельности научно-педагогических работников. За отчетный период было издано 19 выпусков информационного бюллетеня: <http://okna.hse.ru/news/or/>.

Университет также стимулирует высокий уровень преподавательской деятельности и ежегодно проводит выборы лучших преподавателей на основе голосования студентов, в том числе иностранных, и выпускников университета. В 2015 г. голосование проходило не по факультетам, а по образовательным программам, к категории лучших преподавателей были отнесены 360 научно-педагогических работников. Победители конкурса получают ежемесячную надбавку к заработной плате, размер которой зависит от занятости преподавателя: работающие на полную ставку получают надбавку в размере 30 тыс. руб. в месяц, внешние совместители – 15 тыс. руб. в месяц.

#### *Мероприятие 4.1.3. Реализация программ повышения квалификации и профессионального развития научно-педагогических работников*

Программы повышения квалификации и профессионального развития научно-педагогических работников НИУ ВШЭ ориентированы в первую очередь на освоение актуального методологического инструментария и передовых научных подходов в предметных областях знаний, а также на развитие общих профессиональных компетенций академических работников, включая повышение уровня владения профессиональным английским языком, освоение методик работы в электронной образовательной среде и в форматах дистанционного образования.

С 2015 г. изменился порядок организации и финансирования программ повышения квалификации в связи с передачей части полномочий на уровень факультетов НИУ ВШЭ: теперь организаторами программ повышения квалификации научно-педагогических работников выступает не только Центр повышения квалификации НИУ ВШЭ, но и факультеты НИУ ВШЭ, при этом:

- Центр повышения квалификации НИУ ВШЭ (ЦПК) обеспечивает организацию целевых мероприятий повышения квалификации, соответствующих задачам развития НИУ ВШЭ в целом. ЦПК организует общеуниверситетские программы повышения квалификации работников НИУ ВШЭ, преимущественно направленные на развитие общих компетенций и ориентированные на все категории работников НИУ ВШЭ, а также мероприятия повышения квалификации административно-управленческого персонала центрального аппарата НИУ ВШЭ и научно-учебных подразделений, не входящих в структуру факультетов;

- Факультеты НИУ ВШЭ обеспечивают организацию преимущественно специальных программ повышения квалификации, направленных на развитие компетенций в своих профильных предметных областях, включая инициативные групповые курсы, направление работников в индивидуальном порядке на обучение в другие организации России и стажировки за рубежом, а также организацию повышения квалификации административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала факультета.

При этом Центр повышения квалификации НИУ ВШЭ вправе организовывать повышение квалификации по программам, направленным на развитие специальных компетенций (включая проведение групповых курсов, направление работников в индивидуальном порядке на обучение в другие организации России и стажировки за рубежом), в том числе на условиях их софинансирования совместно с факультетами и филиалами НИУ ВШЭ, в случаях их отказа от самостоятельного проведения такого мероприятия повышения квалификации.

Распределение централизованного финансирования на повышение квалификации работников факультетов НИУ ВШЭ осуществляется в пропорциях, соответствующих доле наличной штатной численности работников факультета в общей штатной численности работников НИУ ВШЭ.

В рамках блока программ, направленных на развитие общих компетенций научно-педагогических работников, большое внимание уделяется повышению уровня владения английским языком. В отчетном году организовано обучение научно-педагогических работников по программам английского языка 5 уровней (от базового до поддерживающего высокие языковые компетенции) в рамках двух полугодичных циклов: в первом полугодии обучались 11 групп слушателей, во втором – 10 групп. При этом применялась прошедшая апробацию в 2012-2013 годах практика использования специализированных языковых программ для различных категорий слушателей. Так, для научно-педагогических работников в программы обучения были включены элементы владения академическим письмом, навыками выступлений на научных мероприятиях и другие аналогичные компетенции. В рамках блока по развитию общих компетенций также были организованы курсы обучения научно-педагогических работников по программе «Инфографика», развивающей навыки подготовки презентаций, необходимые как для образовательной деятельности, так и для представления результатов научных исследований.

Для преподавателей Департамента иностранных языков НИУ ВШЭ организован курс по программе Школы лингвистики факультета гуманитарных наук «Корпусные технологии в преподавании языков», а также курсы по программам «Актуальные образовательные технологии в теории и практике создания курса иностранного языка» и «Развитие навыков устной речи на английском языке» с участием EFL-консультанта Робина Уолкера.

Значительная часть программ повышения квалификации НПП была ориентирована на профессиональное развитие в профильных областях, среди них курсы «Байесовский анализ и модели статистической зависимости», «Метод функциональной МРТ», «Имитационное моделирование и его бизнес-приложения в среде моделирования AnyLogic», «Корпоративное управление и эффективность в российских непубличных компаниях», «Финансовое посредничество, рынки и альтернативные финансовые секторы», «Акультурация: подходы и современные исследования», «Межличностное поведение» и др.

НИУ ВШЭ уделяет большое внимание организации программ повышения квалификации НПП с привлечением ведущих зарубежных специалистов. В рамках данного направления было реализовано 5 курсов лекций и 9 курсов научных семинаров в разных областях наук.

Включенность научно-педагогических работников в глобальное исследовательское и образовательное пространство во многом обеспечивается посредством академической мобильности.

Стажировки НПП были организованы в Йельском университете (США), Университете Калифорнии в Беркли (США), Гарвардском университете (США), Университете Эссекса (Великобритания), в Сорбонне (Франция), в Пекинском университете (Китай) и в других ведущих университетах и научных центрах.

Три работника университета продолжают обучение на программах Ph.D в Открытом университете (Великобритания), Университете Стаффордшира (Великобритания) и Утрехтском университете (Голландия).

В общей сложности в 2015 году по программам повышения квалификации прошли обучение 802 научно-педагогических работников, из них 628 человек приняли участие в программах внутрироссийской и международной академической мобильности в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и других формах.

#### *Мероприятие 4.1.4 Реализация программы "Кадровый резерв"*

В целях стимулирования притока молодых кадров в НИУ ВШЭ и оказания регулярной профессиональной, методической и организационной поддержки молодым преподавателям и научным сотрудникам реализуется программа «Кадровый резерв». В отчетный период общая численность членов кадрового резерва составила 230 человек, возраст научно-педагогических работников, входящих в состав кадрового резерва не превышает 35 лет. Программа ориентирована на разные категории сотрудников (будущие преподаватели, новые преподаватели, новые исследователи, будущие профессора) и включает специализированные программы повышения квалификации (в т.ч. в зарубежных университетах и научных центрах), тренинги, творческие конкурсы, систематическое общение с руководством университета и старшими коллегами. В рамках программы предусмотрены различные стимулы для молодых сотрудников: например, право снижения учебной нагрузки на 25% для новых преподавателей и будущих профессоров, получение финансовой поддержки для прохождения стажировки (до 1 месяца) в зарубежном университете или научном центре, участие в профориентационных, адаптационных и методических мероприятиях для повышения квалификации и развития академических компетенций, в том числе подготовки публикаций в зарубежные издания. Для тех, кто входит в категории «Новые преподаватели» и «Новые исследователи», предусмотрена система стартовых грантов. Ежемесячная надбавка для данных категорий кадрового резерва составляет 35000 рублей. В 2015 г. стартовые гранты были выделены 124 участникам программы «Кадровый резерв».

Ко всем категориям кадрового резерва предъявляются определенные требования, которые участники обязаны выполнять в течение всего срока пребывания в составе кадрового резерва. К таким требованиям относятся: высокая публикационная активность, в том числе и в зарубежных изданиях, активное участие в научных мероприятиях (конференциях, семинарах, круглых столах и т.д.), в том числе и за рубежом, прохождение стажировки в зарубежном университете или научном центре (для старших резервистов), высокий преподавательский рейтинг и участие в научных проектах ВШЭ, участие в различных мероприятиях, организуемых специально для участников программы «кадровый резерв».

В отчетный период для членов кадрового резерва были организованы два профессиональных конкурса, нацеленных на повышение качества образовательной и научной деятельности университета, распространение новых преподавательских методик и развитие межфакультетских связей: участие в конкурсах приняли 140 человек. Командами-победителями конкурсов проведено 6 междисциплинарных научных семинара, завершена реализация двух инициативных образовательных проектов, направленных на совершенствование образовательной среды университета и создание инструментов для поддержки молодых НПП. Проведен ряд методических мастерских для членов кадрового резерва и других категорий НПП, связанных с развитием навыков создания учебных курсов, составления презентаций, формирования и разработки дизайна учебных курсов, методик преподавания и т.д.

В отчетный период для членов кадрового резерва организованы 6 выездных семинаров, направленных на адаптацию и развитие академических и организационных компетенций молодых преподавателей и научных сотрудников. Один из семинаров был посвящен конкурсному отбору заявок на реализацию инициативных образовательных проектов, его участниками стали резервисты и другие категории НПП: всего 51 человек. Два семинара, проведенные в первом полугодии, были направлены на адаптацию молодых НПП в академической среде НИУ ВШЭ, а также на поддержку молодых НПП в процессе выстраивания академической карьеры внутри университета. Участниками этих семинаров стали резервисты первого года пребывания: всего 105 человек. Два выездных семинара,

проведенные во втором полугодии, были посвящены формированию инфраструктуры для научных исследований молодых НПР в университете (50 участников) и изучению современных форм организации проектной деятельности студентов (55 участников).

Всего в семинарах и конкурсах приняли участие 350 молодых научно-педагогических работников, в том числе члены кадрового резерва и выпускники программы «Кадровый резерв».

Университет обеспечивает финансовую поддержку стажировок членов кадрового резерва в ведущих зарубежных университетах и научных центрах: в 2015 г. завершены стажировки 24 человек, организованные в университетах США и Великобритании, Австрии, Шотландии, Израиля, Индии, Италии, Нидерланды, Финляндии, Франции.

Продолжается работа по совершенствованию системы планирования и стимулирования академической активности преподавателей и научных сотрудников, входящих в состав кадрового резерва. В отчетный период проведены 72 консультации со старшими участниками программы «Кадровый резерв» (что составляет 55% от общей численности участников программы первого года пребывания).

#### ***Задача 4.2. Программы адаптации и социальной поддержки зарубежных специалистов***

##### *Мероприятие 4.2.1. Развитие программ социальной поддержки специалистов, привлеченных с международного рынка труда*

Для специалистов, привлеченных с международного рынка труда, НИУ ВШЭ реализует систему медицинского обслуживания по добровольному медицинскому страхованию (далее – ДМС).

В 2015 г. был проведен онлайн-опрос международных специалистов на английском языке с целью определения степени удовлетворенности медицинским обслуживанием, предоставляемым в рамках ДМС. Большинство из поступивших ответов – удовлетворительные: 64% специалистов, привлеченных с международного рынка труда, положительно оценили программы социальной поддержки. Анкета включала вопросы, связанные с программой страхования, качеством обслуживания страховой компании и медицинских учреждений. Было предложено оценить медицинское обслуживание в лечебно-профилактических учреждениях, уровень врачей-специалистов, осуществляющих прием, а также работу страховой компании, предоставляющей услуги по страхованию сотрудников НИУ ВШЭ. Анкета была разослана 135 специалистам, в опросе приняли участие 36 человек.

Наиболее важные критические замечания были высказаны по поводу содержания программы медицинской помощи: в частности, отсутствие профилактического осмотра, который будет включен в программу в 2016 году. Поддержку коммуникации иностранных специалистов с медицинскими работниками обеспечивают англоговорящие сотрудники страховой компании.

##### *Мероприятие 4.2.2. Совершенствование программ адаптации специалистов, привлеченных с международного рынка труда*

Всесторонняя информационная и административная поддержка оказывается международным специалистам на всех этапах их работы в НИУ ВШЭ: от приема на работу до расторжения трудовых отношений. Сотрудники Отдела поддержки международных специалистов оказывают административную и информационную поддержку подразделениям, нанимающим международных специалистов, регулярно проводят с координаторами международных специалистов в принимающих подразделениях (на факультетах и в научных институтах НИУ ВШЭ) для предупреждения и решения

административных и бытовых сложностей, возникающих в ходе их работы и пребывания в Москве.

Для иностранных сотрудников проводятся мероприятия, обеспечивающие их знакомство с условиями работы и адаптацию к информационному пространству НИУ ВШЭ, а также мероприятия, нацеленные на создание условий для взаимодействия между российскими и международными сотрудниками. В отчетном году в числе таких мероприятий были «День трудоустройства» (Employment Day), семинары по межкультурной коммуникации, по работе с системой поддержки образовательного процесса НИУ ВШЭ Learning Management System, по условиям добровольного медицинского страхования; встреча с проректорами НИУ ВШЭ.

Организуются специальные площадки для неформального общения иностранных специалистов и их российских коллег, а также административных работников и студентов: в частности, мероприятия «Discovering Moscow» («Москва глазами коллег»), лекторий HSE Open Talks, «Русская чайная» в рамках «Дня Вышки», выставка «Time to Make Friends», день рождения англоязычного информационного бюллетеня о жизни университета The HSE Look и др. Также для иностранных специалистов были организованы экскурсии по Москве.

Информационную поддержку иностранных специалистов обеспечивает ежемесячный бюллетень The HSE Look, где представлена информация об особенностях работы в НИУ ВШЭ, о стратегии, плане развития и достижениях НИУ ВШЭ, структуре и нововведениях, важных событиях в жизни университета, а также публикуются интервью представителей академического сообщества, которые помогают специалистам лучше сориентироваться в академической среде университета. В апреле 2015 г. у The HSE Look сформировался редакционный совет (editorial board), состоящий из двух международных специалистов и двух российских сотрудников НИУ ВШЭ. Увеличен объем бюллетеня (с четырех страниц до восьми), что позволило представить всех международных специалистов, принятых осенью 2015 года. Также увеличился тираж бюллетеня (с 200 экз. до 550 экз.), что позволяет распространять его в разных зданиях НИУ ВШЭ, развивая англоязычную среду распределенного кампуса.

Значительно увеличен объем информации, представленной на сайте для международных специалистов, работающих в НИУ ВШЭ или планирующих устроиться на работу (<http://ifaculty.hse.ru/>): размещена справочная информация по миграционным и визовым вопросам, по процедуре приема на работу, по организации академической и исследовательской деятельности в НИУ ВШЭ, по вопросам проживания, административной и социальной поддержки иностранных специалистов. За отчетный период сайт пополнился материалами об инфраструктуре и сервисах НИУ ВШЭ (в частности, о заказе книг и приобретении литературы, о видах и правилах предоставления отпусков в университете, об отправке и получении корреспонденции), об IT-поддержке, обо всех мероприятиях, дискуссионных клубах, семинарах, круглых столах и культурных проектах, регулярно проводимых в НИУ ВШЭ, в которых могут принимать участие иностранные специалисты с группировкой по рабочему языку мероприятий ([Community life](#)), а также о службах, оказывающих коммунальные, сантехнические и ремонтные услуги (со списком англоязычных сайтов компаний) и контактах служб экстренного вызова при бытовых авариях ([Relocation & Accommodation Tips](#)). Также собраны и переведены на английский язык все утвержденные материалы по безопасности в НИУ ВШЭ ([Safety at HSE](#)).

По результатам опроса международных специалистов в рамках «Мониторинга преподавательской и научной жизни НИУ ВШЭ» 55% из них положительно оценивают процесс адаптации в университете.

*Мероприятие 4.2.3. Совершенствование сервисов для иностранных граждан, приглашенных в ВШЭ*

В отчетный период был реализован ряд мероприятий, направленных на улучшение организационного и информационного сопровождения краткосрочных визитов иностранных специалистов в НИУ ВШЭ.

Отделом поддержки международных специалистов оказывается организационная и информационная поддержка принимающим подразделениям по вопросам приглашения иностранных специалистов с краткосрочными визитами.

В помощь принимающим подразделениям запущен сайт по сопровождению краткосрочных визитов на русском языке <http://visitingscholar.hse.ru/>. На сайте размещена информация о статусе гостевого профессора и исследователя, условиях конкурса поддержки визитов: в т.ч. сроки и порядок подачи заявок, критерии рассмотрения заявок, регламент конкурса. На этом же сайте размещены образцы документов для оформления визита, памятка для принимающего подразделения по подготовке визита, информация о подготовке визового приглашения, получении временного пропуска НИУ ВШЭ, использовании Профессорской гостиницы НИУ ВШЭ, а также информация о возможностях анонсирования визита приглашенного специалиста в НИУ ВШЭ.

В отчетный период было поддержано и организовано 48 визитов иностранных граждан, приглашенных в НИУ ВШЭ.

Совместно с Центром внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ была разработана анкета и проведен опрос специалистов, приглашенных с краткосрочными визитами. Опрос проводился впервые, в будущем прогнозируется увеличение количества ответов. Результаты опроса свидетельствуют о том, что приглашенные международные специалисты позитивно оценивают свой опыт пребывания в НИУ ВШЭ (54%).

#### ***Задача 4.3. Обновление руководящего состава и совершенствование профессиональных компетенций руководителей и административных работников***

*Мероприятие 4.3.1. Привлечение специалистов международного уровня на руководящие административные и академические позиции и обеспечение механизмов эффективной мотивации руководителей*

По результатам опроса проректоров, директоров по направлениям деятельности и руководителей административных подразделений НИУ ВШЭ в отчетном году были определены потребности в привлечении высококвалифицированных управленцев с международного рынка академических менеджеров, в соответствии с которыми были проведены рекрутинговые процедуры. В результате в штат НИУ ВШЭ на руководящие позиции были приняты 5 специалистов международного уровня на позиции декана Высшей школы урбанистики, директора Информационно-рейтингового центра, заместителя директора Высшей школы юриспруденции, заместителя директора Института «Центр развития», заместителя руководителя Центра развития образовательной среды.

*Мероприятие 4.3.2. Формирование механизмов эффективной мотивации административных работников*

В 2015 г. разработан перечень ключевых показателей эффективности (КРІ) руководителей крупных структурных подразделений университета: деканов и заместителей деканов мегафакультетов, а также руководителей департаментов и школ мегафакультетов. Помимо показателей, являющихся целевыми в рамках реализации Программы повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ, КРІ содержат дополнительные показатели, демонстрирующие эффективность работы факультетов НИУ ВШЭ: среди них – экономическая эффективность образовательных программ, конкурс в магистратуру, эффективность работы аспирантуры и др. Выполнение КРІ влияет на стимулирующую надбавку руководства факультетов, выплачиваемую по итогам отчетного года. Оценка результатов работы руководителей в 2015 году будет произведена в начале 2016 года.

Новые мотивационные механизмы были предусмотрены не только для руководства факультетов, школ и департаментов НИУ ВШЭ. В 2015 году также разрабатывалась и апробировалась система оценки деятельности сотрудников учебных офисов, обеспечивающая дифференцирование оплаты труда в зависимости от KPI каждого работника. Разработан и утвержден «Порядок установления стимулирующих надбавок работникам отделов сопровождения учебного процесса и менеджеров, сопровождающих образовательные программы высшего образования НИУ ВШЭ», сформирована система установления надбавок в зависимости от должности и результатов оценки: каждому сотруднику учебного офиса устанавливается базовый оклад согласно занимаемой должности, а вознаграждение фиксирует конкретные суммы надбавок 1-го или 2-го уровня, при этом дополнительно устанавливается надбавка за владение английским языком.

Система оценки качества работы сотрудников учебных офисов включает в себя следующие элементы:

1. Текущая оценка эффективности деятельности сотрудников учебных офисов на основании постоянного мониторинга выполнения ключевых показателей администрирования образовательного процесса;

2. Плановая оценка:

- Профессиональное тестирование: тест на знание регламентов и нормативной базы; кейс на владение информационными технологиями при выполнении бизнес-процессов; для менеджеров и методистов предусмотрен кейс на решение нестандартных ситуаций.

- Оценка уровня владения английским языком: тест на знание грамматики, позволяющий установить уровень владения английским языком; кейс на умение действовать в возникающих рабочих ситуациях на английском языке.

3. Оценка клиентоориентированности сотрудников учебных офисов, которая проводится на основе опроса студентов и сотрудников.

В течение 2015 г. все сотрудники учебных офисов, заработная плата которых финансируется из бюджета проекта «Учебный офис», переведены на новую схему оплаты труда, которая включает в себя базовый оклад и надбавки 2 типов: «за качественную и эффективную организацию учебного процесса, знание нормативно-правовой базы и корпоративных информационных систем, клиентоориентированность» и «за эффективную организацию администрирования учебного процесса с использованием английского языка».

Таким образом, комплексная система оценки и мотивации:

- обеспечивает прозрачную схему вознаграждения по достигнутым результатам (сотрудники четко понимают, каких результатов надо достичь, чтобы получить надбавку каждого уровня),

- обеспечивает повышение заинтересованности сотрудников в профессиональном росте и развитии,

- дает возможность поощрять за конкретные измеримые достижения.

Текущая оценка эффективности деятельности сотрудников учебных офисов проводится силами сотрудников Дирекции основных образовательных программ на основании постоянного мониторинга выполнения ключевых показателей администрирования образовательного процесса, которые зафиксированы регламентами НИУ ВШЭ.

Включение в оценку обязательного критерия на проверку уровня владения английским языком, который также используется и при приеме на работу, позволило повысить долю англоговорящих сотрудников до 40,7%. При этом распределение таких сотрудников по учебным офисам показывает, что 77% из них имеют в своем составе англоговорящего сотрудника, способного свободно коммуницировать с иностранными студентами и преподавателями.



Оценка клиентоориентированности сотрудников учебных офисов производится на основе опроса студентов, академических руководителей образовательных программ и сотрудников Дирекции основных образовательных программ по следующим критериям: оперативная реакция на запросы; грамотность и ответственность; вежливость и приветливость; готовность рекомендовать коллегам. В октябре 2015 г. проведен опрос деканов факультетов НИУ ВШЭ, в ноябре проведены опросы студентов и преподавателей НИУ ВШЭ с оценкой качества работы и клиентоориентированности сотрудников учебных офисов.

По результатам проведенной оценки 83,57% менеджеров учебных офисов рекомендованы к получению максимального уровня заработной платы, а 45,71% – к получению надбавки за уровень владения английским языком.

#### *Мероприятие 4.3.3. Совершенствование профессиональных компетенций работников административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала*

Программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала НИУ ВШЭ в отчетном году были ориентированы главным образом на развитие языковых компетенций (профессиональное владение английским языком), освоение модернизируемых в НИУ ВШЭ информационных систем, обеспечивающих поддержку образовательного процесса и делопроизводства, а также на развитие специфических компетенций, необходимых для эффективной работы различных административных подразделений.

В 2015 г. изменился порядок организации и финансирования программ повышения квалификации, которые теперь организуются не только централизованно – Центром повышения квалификации НИУ ВШЭ, но и на уровне факультетов, получающих финансирование на эти цели (аналогично распределению, описанному в мероприятии 4.1.3).

В рамках блока программ, направленных на развитие общих компетенций административных работников, особое внимание уделялось повышению уровня владения английским языком. В отчетном году проведено обучение слушателей по программам английского языка 5 уровней (от базового до поддерживающего высокие языковые компетенции): в рамках весеннего полугодичного цикла обучались 11 групп слушателей, в рамках осеннего – 10. В программы обучения английскому языку, наряду с общеязыковыми компетенциями, были включены специальные темы, необходимые для решения административных и учебно-вспомогательных задач в университете: ведение деловой переписки и телефонных переговоров на английском языке, сопровождение иностранных делегаций и пр.

Большинство программ повышения квалификации, организованных НИУ ВШЭ в отчетном году, были направлены на развитие специальных компетенций и навыков, необходимых для профессиональной деятельности. В частности, была реализована серия курсов повышения квалификации для специалистов учебных офисов «Организация и регулирование учебного процесса в НИУ ВШЭ, реализация в корпоративных информационных системах основных бизнес-процессов», «Деловое общение работников учебных офисов (английский язык)», «Успешные практики реализации новой организационной модели управления учебным процессом».

Часть программ повышения квалификации была организована на базе других российских вузов, научных центров и организаций: например, «Принципы управления проектами РМВОК 5» в компании IBM, «Реформа норм договорного права Гражданского кодекса РФ 2015 года: комментарии к основным изменениям», «Реформа Гражданского кодекса РФ», «Правовые аспекты электронной коммерции», «Отдельные виды гражданско-правовых договоров в практике договорной работы» в АНО «Юридический институт «М-

Логос»; «Последние изменения в корпоративных закупках» и «223-ФЗ. Новое в законодательстве» в группе компаний «Аргумент»; «Анатомия» квазипрофессиональной деятельности обучающихся» в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете; «Годовой бухгалтерский отчет за 2015 год» в ЗАО Международный Центр Финансово-Экономического развития; «Современные средства компьютерной графики» в Центре компьютерного обучения «Специалист» при МГТУ им. Н.Э.Баумана.

В целях обмена опытом и изучения лучших практик ведущих зарубежных университетов работники административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала приняли участие в международных конференциях, рабочих встречах, а также в зарубежных стажировках. В числе этих мероприятий – «8th EUA-CDE Annual Meeting, The Future of Doctoral Education – where do we go from here?» (Технический университет Мюнхена, Германия), «NAFSA 2015: Annual Conference and Expo» (Ассоциация международных деятелей образования, США), «II Съезд Организаторов Зимних и Летних школ Сети Университетов столиц Европы (UNICA)» (Университет Бухареста, Румыния), «II Конференция Министров образования стран БРИКС» (Университет Бразилии). Пять человек прошли повышение квалификации на базе Ассоциации университетских администраторов (Великобритания), Ассоциации международных деятелей образования (США), Европейской ассоциации международного образования (Латвия).

Всего в отчетном году повышение квалификации в разных формах прошли 463 работника административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, из них за рубежом – 44. Целевое повышение квалификации было организовано для 91 сотрудника.

#### *Мероприятие 4.3.4. Реализация программы "Административный кадровый резерв"*

Программа административного кадрового резерва реализуется с 2014 года, ее целями являются:

- формирование нового корпуса администраторов университета, в том числе руководителей высшего звена, мотивированных на решение стратегических задач развития университета;
- обеспечение долгосрочной кадровой преемственности в административных подразделениях НИУ ВШЭ, совершенствование межфункционального взаимодействия административных подразделений,
- создание условий для стимулирования административно-управленческих работников к профессиональному росту и развитию.

Подготовка членов кадрового резерва предусматривает прохождение целевых учебных программ, соответствующих актуальным задачам развития НИУ ВШЭ, а также учебных тренингов по развитию управленческих навыков; участие в проектной деятельности, направленной на решение актуальных задач университета; участие в экспертной работе в профессиональных ассоциациях, комиссиях и рабочих группах.

Отбор членов кадрового резерва и оценку их работы осуществляет Экспертный совет административно-управленческого кадрового резерва, в состав которого входят проректоры, директора по направлениям, руководители структурных подразделений НИУ ВШЭ. Критерии отбора: высшее образование, опыт работы на административной позиции в НИУ ВШЭ (не менее 1 года), уверенное владение английским языком, рекомендация руководителя, мотивационное письмо.

На конкурс 2015 года были поданы 76 заявок, конкурсный отбор прошли 46 резервистов, что составляет 3,11% в общей численности административно-управленческого персонала НИУ ВШЭ.

В 2015 г. были проведены 3 выездных семинара, направленных на развитие навыков по ведению проектной деятельности, формирование понимания механизмов

функционирования университета как комплекса взаимосвязанных процессов. В рамках первого семинара участниками были предложены 9 актуальных проектных тем, вокруг которых сформировались проектные группы. Также для участников программы был проведен ряд мастер-классов и рабочих встреч, связанных с развитием навыков ведения проектной деятельности в университете. Для проектных групп были организованы встречи с экспертами (директорами дирекций, заместителями и начальниками управлений и т.д.) по темам заявленных проектов, с целью получения индивидуальных консультаций по вопросам ведения проектов.

Состоялась открытая защита концепций проектов, организованная в очном и онлайн-режимах: проголосовать за проект мог любой заинтересованный сотрудник НИУ ВШЭ. Защита проводилась в целях определения наиболее актуальных и важных для университета проектов и их приоритетной поддержки. В результате к реализации были одобрены 6 проектов и сформированы 6 проектных команд, в которые вошли все члены административного резерва.

Во 2 полугодии 2015 г. начался второй набор участников программы административного кадрового резерва, результаты которого будут определены в начале 2016 года.

## ***Стратегическая инициатива 5. Формирование рыночно-ориентированной системы управления***

### ***Задача 5.1. Оптимизация системы управления университетом***

#### ***Мероприятие 5.1.1. Завершение реорганизации структуры университета на базе укрупненных научно-образовательных подразделений***

В 2015 году завершился проект по реорганизации структуры университета и укрупнению факультетов: вместо ранее действующего 21 факультета после реорганизации функционируют 10 мегафакультетов (включая МИЭМ), Высшая школа урбанистики, Департамент иностранных языков, а также Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ), Институт образования, которые помимо научной работы осуществляют образовательную деятельность и получили статус научно-образовательного подразделения. На конец отчетного года в 12 укрупненных научно-образовательных подразделениях (на 9 мегафакультетах, а также в ИСИЭЗ, Институте образования и Департаменте иностранных языков) штатная численность работников превышает 100 человек.

Состоявшееся объединение позволяет обеспечить комплексный подход к управлению и развитию на базе факультетов всех направлений деятельности университета в соответствующих предметных областях: высшее и дополнительное образование, фундаментальные и прикладные научные исследования, инновационную деятельность и проектную работу.

В рамках мегафакультетов объединены области знаний, наиболее тесно взаимодействующие между собой. Новая структура управления облегчает развитие перспективных научных направлений на стыках наук и обеспечивает принцип активного междисциплинарного взаимодействия в ходе проведения научных исследований и в образовательном процессе.

Прежние факультеты получили статус департаментов и школ, управление на факультетах осуществляется по образовательным программам. Департаменты развивают определенные научные направления и обеспечивают преподавание курсов в рамках этого направления на всех факультетах университета. Руководство департамента отвечает за работу и развитие своего научно-преподавательского коллектива, а также за распределение преподавательской нагрузки. Руководители образовательных программ всех уровней

образования формируют учебные планы, подбирают преподавателей и контролируют реализацию образовательного процесса. Такое разделение функций исключает недобросовестную практику включения в учебные планы определенных дисциплин в целях обеспечения учебной нагрузкой конкретных преподавателей. Таким образом, учебные планы становятся более сбалансированными, а департаменты ведут кадровую политику с учетом запросов руководителей образовательных программ.

С точки зрения делегирования полномочий и ресурсов основными принципами новой модели управления являются

- постепенное увеличение академической и финансовой автономии факультетов с одновременным установлением целевых показателей деятельности и утверждением собственных программ развития факультетов;

- интеграция бюджетов факультетов с одновременной передачей части средств из университетского бюджета;

- учет ключевых показателей эффективности (KPI) при принятии организационных и ресурсных решений;

- сохранение общих принципов управления НИУ ВШЭ на уровне факультетов, включая коллегиальное принятие решений, применение конкурсных процедур в механизмах ресурсной поддержки академических инициатив.

*Мероприятие 5.1.2. Реализация модели "Управляющий комитет - Исполнительный менеджер" для управления всеми административными процессами университета (вовлечение научно-педагогических работников в процессы принятия решений)*

С целью развития академического самоуправления и вовлечения сотрудников академических подразделений в процессы принятия решений внедряется модель «shared governance», предполагающая, что решения по ключевым вопросам принимают академические работники, а реализацию этих решений обеспечивают профессиональные менеджеры, подотчетные академическим комитетам. По итогам 2015 года 60% административных процессов реализуются в соответствии с моделью «shared governance» («Управляющий академический комитет – Исполнительный менеджер»).

Данная концепция применяется НИУ ВШЭ при организации работы коллегиальных органов управления по всем направлениям деятельности университета: наем преподавателей и научных работников, в том числе международный рекрутинг, оценка публикационной активности НПР, управление образовательными программами, формирование тематики научных исследований, экспертиза научных результатов, вопросы академической этики, распределение ресурсов, управление средствами фондов академического развития, социальной помощи и т.д.

До начала 2015 г. ресурсы на реализацию различных инструментов академического развития (программы повышения квалификации, академическая мобильность НПР и студентов) выделялись факультетам через центральные комиссии вуза. При распределении ресурсов центральные комиссии руководствовались едиными правилами, лишь в минимальной степени учитывающими специфику факультетов. При этом в комиссии входили, в основном, административные сотрудники и наиболее активные представители академического сообщества. С учетом специфических особенностей факультетов НИУ ВШЭ единая модель развития перестает быть эффективной. Кроме того, академическое самоуправление играет центральную роль в общемировой практике исследовательских университетов, и создание коллегиальных органов на факультетах, предоставление ресурсов, а также делегирование ответственности академическому сообществу в НИУ ВШЭ – необходимые меры для формирования культуры академического самоуправления.

В 2015 году факультетам делегировано право самостоятельного управления финансовыми ресурсами вместе с ответственностью за достижение плановых результатов. На всех факультетах созданы и приступили к работе комиссии по поддержке

образовательных инициатив и научные комиссии, положения о которых утверждены решениями Ученого совета университета 29 мая 2015 г. На данном этапе факультетам переданы ресурсы только части общеуниверситетских фондов академического развития – в размере от 40 до 50% всего объема – по принципу постепенного делегирования полномочий и вовлечения в организационные процессы университета.

Комиссии по поддержке образовательных инициатив распределяют финансовые средства факультета и осуществляют проведение конкурсных процедур по следующим направлениям:

- организация практик и экспедиций студентов в рамках рабочих учебных планов;
- организация научно-образовательных и профориентационных школ для студентов и абитуриентов;
- дополнительные выплаты преподавателям за чтение курсов на английском языке;
- поддержка академической мобильности студентов;
- поддержка учебных ассистентов и учебных консультантов; установление квот на количество привлекаемых учебных консультантов и учебных ассистентов; определение размера оплаты труда учебных ассистентов и учебных консультантов.

Данные комиссии также занимаются вопросами организации и экспертизы образовательной деятельности, не входящими в компетенцию профессиональных коллегий и кадровых комиссий по направлениям.

Научные комиссии факультетов распределяют финансовые средства факультета и осуществляют проведение конкурсных процедур по следующим направлениям:

- повышения квалификации научно-педагогических работников факультета,
- академической мобильности студентов, аспирантов и НПП,
- организации научных мероприятий и научно-образовательных школ для студентов на факультетах.

Второй блок компетенций научных комиссий факультетов связан с выработкой рекомендаций для принятия решений другими управляющими органами факультета. В частности, научные комиссии обеспечивают разработку рекомендаций для ученого совета факультета при рассмотрении кандидатов на выдвижение в группу высокого профессионального потенциала (кадровый резерв) в категориях «Будущие профессора» и «Новые исследователи». Также научные комиссии проводят экспертизу отчетов научных подразделений факультетов и дают им свои рекомендации.

Третий блок компетенций научной комиссии факультета включает в себя формирование плана приоритетных направлений научных исследований факультета, прогнозирование научной результативности факультета в рамках программы развития, а также обсуждение и подготовку плана проведения научных мероприятий факультета. Подготовленные научной комиссией планы и прогнозы являются ориентирами для развития факультета, а также устанавливают для самой комиссии рамки оказания финансовой поддержки.

## ***Задача 5.2. Совершенствование административных процессов***

*Мероприятие 5.2.1. Создание службы "одного окна" в системе административных подразделений (бэк-офиса) ВШЭ на базе электронных услуг*

В 2015 году составлен реестр сервисов, оказываемых административными службами университета сотрудникам и структурным подразделениям НИУ ВШЭ на основе разработанной классификации всех видов внутриуниверситетских услуг. В реестр включены 135 персональных административных сервисов, ведется работа по облегчению использования данных сервисов. В частности, Единая приемная НИУ ВШЭ, созданная в

отчетном году, оказывает все услуги, связанные с кадровыми вопросами и работает по принципу «одного окна». Проведена большая работа по совершенствованию «Справочника сотрудника НИУ ВШЭ» и превращению его в раздел университетского портала: данный раздел дает актуальную информацию о порядке предоставления каждого административного сервиса, содержит образцы требуемых документов и контактные данные сотрудников, к которым можно обратиться за консультацией. В отчетном году визуализирован 21 административный сервис, в настоящее время обновленная страничка «Справочника сотрудника» находится в тестовом режиме <http://handbook.hse.ru/>, данная работа будет продолжена в 2016 г. Всего на конец отчетного периода в режиме «одного окна» работают 25% персональных сервисов для работников университета.

На основе опроса административных работников проведен мониторинг качества административных сервисов, получены следующие оценки уровня взаимодействия административных подразделений:

1. В целом административные работники удовлетворены работой подразделений: максимальная доля негативных оценок взаимодействия среди всех подразделений – 20% (совершенно или скорее не удовлетворены), максимальная положительная – 96% (полностью или скорее удовлетворены).

2. Среди подразделений массового и частого обращения, наиболее высокие оценки получило Управление делами (51% респондентов полностью удовлетворены), менее половины респондентов поставили высший балл следующим подразделениям: Дирекция информационных технологий (48% полностью удовлетворены), Управление бухгалтерского учета (44%), Планово-финансовое управление (43%), Управление персонала (37%). По доле негативных оценок среди подразделений массового и частого обращения лидируют Управление персонала (20% не удовлетворены) и Управление бухгалтерского учета (12% не удовлетворены).

В ходе мониторинга также получены данные о конкретных проблемах и потенциале оптимизации качества сервисов в административных подразделениях.

#### *Мероприятие 5.2.2. Запуск экспертной площадки краудсорсинга организационных инноваций*

В отчетном году изучен опыт функционирования нескольких краудсорсинговых площадок (в том числе, площадок публичного обсуждения централизованно предлагаемых инициатив), реализуемых в некоммерческом секторе. В частности, анализировались порталы г. Москвы «Активный гражданин» (<http://ag.mos.ru/>) и краудсорсинг-портал <http://crowd.mos.ru/>, где проводится обсуждение общественных инициатив. Также изучался опыт федеральных порталов <http://normativy24.ru> и <http://regulation.gov.ru>, на которых происходит обсуждение проектов нормативно-правовых актов, типовых документов и стандартов.

На основе произведенного анализа были сформулированы идеологические и функциональные требования к краудсорсинговой площадке НИУ ВШЭ как к пространству структурированного обсуждения инициатив и вводимых внутренних норм.

В это понятие включается следующее:

– Наличие (в отличие от форума – <http://forum.hse.ru>) конкретных тем, которые инициируются оператором площадки – подразделением сопровождения портала НИУ ВШЭ. В частности, на краудсорсинговой площадке НИУ ВШЭ должны обсуждаться все проекты локальных нормативных актов НИУ ВШЭ, затрагивающие интересы сотрудников как клиентов административных подразделений;

– Краудсорсинг-портал должен интегрироваться с системой регистрации и вхождения на внутренние разделы портала НИУ ВШЭ, чтобы обеспечить внутриуниверситетское обсуждение;

- На портале должна быть обеспечена возможность совместной работы над проектом документа, внесения туда дополнений и изменений в онлайн-режиме;
- Форум должен использоваться структурированно, в привязке к темам, как часть совместной работы, совместного обсуждения;
- По итогам внутреннего обсуждения изменения и дополнения должны быть сведены оператором площадки. После этого обсуждение может выходить в офлайн-режим;
- Прошедший обсуждение документ после его официального утверждения необходимо выводить в режим «контроль функционирования», чтобы сотрудники НИУ ВШЭ могли высказаться по вопросам реализации конкретного документа – соблюдаются установленные им правила или нет;
- На площадке краудсорсинга могут проводиться голосования: например, по приоритетам оптимизации административных сервисов или по вопросам принятия стратегических документов («когда ввести в действие новое положение», «к каким категориям сотрудников его применять» и т.п.).

В июне были проведены переговоры о возможности реализации краудсорсингового портала уже во втором полугодии 2015 г. (в соответствии с планом мероприятий), на базе портала НИУ ВШЭ, а также реализованной на нем площадки общественного обсуждения fks.hse.ru. Во втором полугодии стартовали работы по доработке данной системы, разворачиванию ее на портале НИУ ВШЭ и синхронизации с системой логинов корпоративной электронной почты НИУ ВШЭ (с целью предотвращения доступа пользователей, не являющихся сотрудниками НИУ ВШЭ).

С начала декабря «Площадка публичного обсуждения документов запущена в тестовом режиме. Кроме трех тестовых документов, на данной площадке состоялись обсуждения двух проектов локальных нормативных актов НИУ ВШЭ: «Регламента согласования документов в НИУ ВШЭ» и «Положения о служебных командировках НИУ ВШЭ».

Готовится техническое задание на дальнейшую доработку данной системы, связанное с расширением ее функционала и оптимизацией для удобства пользователей. После выполнения необходимых доработок система сможет принимать до 100% от всех разрабатываемых в НИУ ВШЭ документов, что и является целевым показателем 2016 года.

### ***Задача 5.3. Модернизация системы управления финансовыми ресурсами***

#### ***Мероприятие 5.3.1. Внедрение системы финансового управления на факультетах***

Формируется новая модель финансового управления на факультетах как самостоятельных центров финансовой ответственности. В отчетный период внедрен новый формат сводного финансового плана факультетов, предусматривающий объединение сведений обо всех видах ресурсов, используемых для обеспечения деятельности факультетов, с определением финансовых полномочий руководителей факультетов и структурных подразделений, с учетом экономических нормативов (соотношение численности студентов и преподавателей, основного и вспомогательного персонала и т.п.) и определением ресурсной базы факультетов.

Новый формат сводного финансового плана факультетов, применяемый с 2016 года, содержит фактические данные о деятельности факультетов за отчетный период и показатели, планируемые на очередной период в следующих разрезах:

- Натуральные показатели, содержащие объемные характеристики факультета: контингент студентов (обучающихся за счет бюджетных средств и возмещением стоимости обучения; предельное число ставок ППС, количество работников учебно-вспомогательного (УВП) и административно-управленческого персонала (АУП), общее количество НПП и т.п.;

– Соотношения, характеризующие эффективность работы факультета, в том числе: количество студентов в расчете на 1 работника учебного офиса, в расчете на 1 ставку ППС, в расчете на общее число работников УВП и АУП; количество ППС в расчете на общее число работников УВП и АУП факультета и т.п.;

– Показатели, характеризующие финансовое состояние факультета: доходы и расходы по всем видам деятельности, объем средств, остающихся в распоряжении факультета на начало и конец отчетного года и т.п.

С целью последовательного делегирования полномочий по управлению ресурсами на уровень факультетов в рамках финансового плана НИУ ВШЭ на 2015 год часть централизованных ресурсов, направляемых на финансирование программ и проектов академического развития, была передана в распоряжение факультетов, в бюджетах которых для этого сформированы целевые Фонды академического развития. Организовано управление средствами Фондов академического развития факультетов. Для распоряжения полученными централизованными средствами на основании конкурсных процедур на факультетах сформированы коллегиальные органы управления: научная и образовательная комиссии. Также на факультетах налажен процесс учета и документального сопровождения расходов в рамках полученных централизованных средств, который сопровождался обучением ответственных работников факультетов.

В ходе формирования финансового плана на 2016 г. была принята следующая схема увеличения в 2016 г. средств, передаваемых факультетам из централизованных фондов:

1) увеличение доли доходов, поступающих в распоряжение факультетов от платных образовательных услуг высшего образования с 20% в 2015 г. до 25% в 2016 году. При этом дополнительные 5% подлежат распределению между факультетами в зависимости от результатов оценки их деятельности по итогам 2015 г.

2) в фонды академического развития факультетов будут дополнительно переданы 60% средств программы поддержки входящей академической мобильности преподавателей и научных работников, а также 10% средств на исходящую академическую мобильность работников НИУ ВШЭ из программы «Научный фонд НИУ ВШЭ».

По итогам 2015 г. объем средств, администрируемых на уровне факультетов и их структурных подразделений, составил 843 млн. рублей или 9,2% от объема расходов центрального бюджета НИУ ВШЭ согласно прогнозу исполнения на 25 декабря 2015 г.

#### *Мероприятие 5.3.2. Внедрение бюджетирования образовательных программ*

Переход в 2013–2015 гг. к администрированию образовательных программ высшего образования через систему учебных офисов и выделение образовательных программ в самостоятельный объект управления предусматривает внедрение экономических показателей образовательных программ и их последующее бюджетирование в качестве отдельных продуктов, реализуемых университетом.

В течение 2015 г. выполнялась отработка механизма применения предельной численности профессорско-преподавательского состава, исходя из численности контингента студентов, и внедрение данного показателя как одного из управляющих параметров при планировании рабочих учебных планов по образовательным программам высшего образования («коэффициент затратности» программы).

В качестве базового ограничения использовалось соотношение численности студентов и преподавателей, установленное Планом мероприятий («дорожной картой») НИУ ВШЭ «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», согласованном Минобрнауки России в июле 2014 г.

При формировании учебных планов на 2015/16 учебный год предельные «коэффициенты затратности» были установлены для программ бакалавриата и магистратуры – 9,7 студентов на 1 ППС. В 2015 г. были приняты решения об установлении значений «коэффициентов затратности» также на 2016/17 учебный год: бакалавриат – 13:1,



магистратура – 10:1, аспирантура 8:1 (за несколькими исключениями для программ факультета гуманитарных наук, а также по направлению «востоковедение» и «лингвистика»). Указанные соотношения утверждены решением ученого совета НИУ ВШЭ.

Кроме формирования рабочих учебных планов данные соотношения используются для планирования штатной численности и штатного расписания ППС на очередной учебный год. Этот процесс проходит в два этапа: в январе 2015 года установлена предельная численность ППС на 2015/16 учебный год, используемая при проведении конкурса на замещение должностей ППС (февраль – июнь 2015 г.), затем, на ее основе и с учетом фактического приема студентов по итогам приемной кампании установлено штатное расписание по категории ППС на учебный год – с 1 сентября 2015 г.

В течение 2015 г. был разработан формат бюджета образовательной программы высшего образования, содержащий как объемные характеристики образовательной программы (контингент студентов, нормативы учебной нагрузки, параметры учебных групп, требования к численности учебно-вспомогательного персонала, специфические показатели обеспеченности программы лабораторной базой и т.п.), так и экономические показатели (доходы, расходы, стоимость реализации в расчете на 1 зачетную единицу и др.).

Основой для отработки параметров бюджетов образовательных программ являются показатели действующих коммерческих (полностью платных) образовательных программ магистратуры и бакалавриата. В 2015/16 учебном году НИУ ВШЭ в Москве реализует 10 полностью платных программ магистратуры и 1 программу бакалавриата (кроме второго высшего образования). Управление такими программами изначально выстраивалось по модели, выделенной из кафедральной структуры: руководство осуществляет руководитель программы из числа ведущих профессоров, в распоряжении которого находятся 40% средств, получаемых от оплаты студентами стоимости обучения, которые используются в том числе для привлечения на программу внешних совместителей и организации практических занятий студентов. Финансовые показатели указанных программ выделяются в структуре Финансового плана НИУ ВШЭ и таким образом проходят все стадии согласования, включая рассмотрение на финансовом комитете, ректорате и ученом совете НИУ ВШЭ. В 2015 г. бюджеты данных программ впервые утверждались деканами факультетов в составе финансовых планов факультетов на очередной финансовый год.

В 2016 г. планируется применение нового формата и соответствующих процедур для ряда действующих образовательных программ бакалавриата и магистратуры, имеющих бюджетные места.

По итогам 2015 г. доля образовательных программ бакалавриата и магистратуры, бюджет которых одобрен финансовым комитетом и деканом факультета составляет 7,3% от общего числа таких программ, реализуемых НИУ ВШЭ в Москве.

#### ***Задача 5.4. Развитие корпоративных информационных систем и ИТ-инфраструктуры***

##### *Мероприятие 5.4.1. Обеспечение соответствия функциональности корпоративных информационных систем требованиям развития университета*

В отчетный период созданы и введены в эксплуатацию новые модули информационных систем, обеспечивающие модернизацию образовательного процесса в НИУ ВШЭ:

– «Выпускная квалификационная работа», «Курс по выбору», «Выбор майноров», «Студенческая оценка преподавания», «Зачетная книжка» в системе LMS;

– «Студенческая почта», «Международная мобильность студентов», «Иностраный абитуриент», «Рабочее место кафедры», «Лицей университета» в системе АСАВ;

– «Конструирование РУЗ», «Рассылка уведомлений пользователям системы», «Публикация расписания занятий на иностранном языке», и др. в системе планирования расписаний учебных занятий (РУЗ).

Проведена интеграция системы LMS (электронной обучающей среды НИУ ВШЭ) с системой Планирования расписания учебных занятий (РУЗ): обеспечены возможности просмотра расписания РУЗ из LMS, подачи заявок в РУЗ, уведомления РУЗ. Доработаны программные механизмы интеграции с другими информационными системами. Выполнены работы по оптимизации производительности внутренних сервисов текущей платформы LMS, распределению нагрузки, решению текущих задач по сопровождению и эксплуатации платформы LMS (системное администрирование).

Модернизированы основные модули Системы управления учебным процессом (АСАВ): Абитуриент, Студент, Аспирант, Выпускник, Дополнительное образование; Приказы по работе со студентами; Печать дипломов; Исполнение договоров; Лицевые счета; Выплаты материальной помощи; Общежития; Поддержка расселения; Разработка учебных планов; Планирование нагрузки; Передача данных в МСР.

Созданы Web-страницы с учебными планами на английском языке. Разработаны отчеты, выгружающие учебные планы на английском языке. Созданы Web-страницы ведомостей на английском языке. Доработан функционал Личного кабинета участника олимпиад школьников.

В целях повышения качества администрирования образовательного процесса существенно расширен функционал Системы планирования расписаний учебных занятий (РУЗ), внедрена новая функциональность системы: конструирование РУЗ и внесение оперативных изменений, рассылка уведомлений пользователям системы, публикация актуальной версии РУЗ на внешних информационных ресурсах, публикация РУЗ на мобильных устройствах, автоматизированный контроль занятости аудиторий, публикация расписания на иностранном языке и др. Обеспечена адаптация подсистемы управления ролевой моделью под новую структуру НИУ ВШЭ. Доработаны справочники и схемы работы с ними.

Разработаны и предоставляются в электронном формате административные сервисы с использованием систем:

– документационного обеспечения управления (СДОУ): «Входящий документ», «Исходящий документ», «Служебная записка», «Доверенность», «Протокол заседания», «Поручение», «Приказ», «Трудовой договор», «Приказ по личному составу», «Документ ДПО» и др.;

– системы кадрово-бухгалтерского учета (ИС-ПРО): «Предоставление учетных данных (ПУД) для Портала НИУ ВШЭ», «ПУД для СДОУ», «ПУД для АСАВ», «ПУД для системы учета разовых пропусков», «ПУД для Интернет-магазина НИУ ВШЭ» и другие.

В целях развития Системы бюджетирования (ФАС) разработан и сдан в эксплуатацию модуль «Оперативное планирование».

Формируется Система сбора и анализа показателей деятельности университета (Историческое хранилище данных): разработаны модули сбора первичных данных, расчета показателей и формирования отчетов, создан механизм согласования и утверждения реестров, рассчитанных показателей, отчетов.

Из 92 заявок на модификацию и развитие информационных систем по приоритезированному перечню, состоящему из 11 направлений/информационных систем, выполнено и введено в промышленную эксплуатацию 73 заявки.

*Мероприятие 5.4.2. Переход к проектной модели клиентоориентированного управления развитием информационных технологий*

В рамках перехода к проектной модели клиентоориентированного управления развитием информационных технологий создан проектный офис на базе Управления

развития ИТ для внедрения и сопровождения проектного подхода к реализации задач в области ИТ, обеспечения координации проектов между собой и повышения эффективности управления ресурсами. Разработаны шаблоны проектных документов и сформирована структура базы знаний по управлению проектами, которые актуализируются и проходят апробацию на реализуемых проектах.

В ходе реализации мероприятия по переходу к проектной модели клиентоориентированного управления развитием информационных технологий часть комплексных ИТ-задач была переведена на технологию проектного управления. Такие задачи попали в сформированный реестр проектов. К концу второго полугодия реестр насчитывает 18 проектов.

Доля комплексных ИТ-задач, переведенных на технологии проектного управления, составила 70% как процентное отношение количества крупных разработок и внедрений в Дирекции информационных технологий (ДИТ), по которым передано управление в Управление развития ИТ (18), к общему количеству крупных разработок и внедрений в ДИТ (25).

### ***Задача 5.5. Комфортная университетская среда***

*Мероприятие 5.5.1. Оснащение зданий кампуса ВШЭ оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями (пандусы и т.д.)*

НИУ ВШЭ ведет работу по обеспечению беспрепятственного доступа в здания и помещения университета для всех категорий обучающихся и сотрудников.

В 2015 г. 21% зданий оснащены оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями. В отчетном году здания университета, расположенные в Большом Харитоньевском переулке и Колобовском переулке, были оснащены пандусами. Также для лиц с ограниченными физическими возможностями обустроена туалетная комната в здании, расположенном по адресу Большой Трехсвятительский пер., д.3.

*Мероприятие 5.5.2. Создание гибридных пространств, оборудованных специальной мебелью для возможности трансформации пространства*

В 2015 г. продолжена работа по созданию комфортных условий для работы и отдыха студентов и сотрудников университета.

Для организации гибридных пространств в учебных аудиториях произведена закупка современной учебной мебели и оборудования: стульев с пюпитрами, передвижных маркерных досок и другой. Мобильной мебелью оборудованы четыре аудитории, что создает возможности различных вариантов ее компоновки и позволяет модернизировать учебный процесс. На конец отчетного года 15% зданий НИУ ВШЭ оборудованы специальными типами помещений.

*Мероприятие 5.5.3. Оборудование выставочных зон и рекреаций в зданиях кампуса ВШЭ*

На конец отчетного года выставочные зоны организованы в 7 % зданий НИУ ВШЭ.

Проведены следующие работы:

- Оформлено фойе учебного здания по адресу: Кочновский проезд, д. 3;
- Создана выставочная зона на 4 этаже учебного здания по адресу: Мясницкая, д. 11, для организации выставочного пространства на 3 этаже этого же здания разработан проект и изготовлены навесные книжные шкафы-витрины.
- Обустроена выставочная зона с баннерами и переносными стендами в учебном здании по адресу: ул. Мясницкая, д.20;
- Оборудованы стенды об общем образовании в Лицее НИУ ВШЭ по адресу: Потаповский пер., д.16 стр.10.

– Оборудованы зоны рекреации в учебных зданиях по адресу: Таллинская улица, д. 34 и Мясницкая ул., д.20, также в здании по адресу Мясницкая ул., д. 20 организована информационная стойка.

## ***Стратегическая инициатива 6. Социальная миссия университета***

### ***Задача 6.1. Университет и мегаполис***

*Мероприятие 6.1.1. Проведение просветительских культурно-массовых университетских мероприятий для москвичей на открытых площадках г. Москвы*

Благодаря реализации широкого спектра научно-просветительских, культурных, досуговых и благотворительных мероприятий, НИУ ВШЭ является крупнейшим культурным актором в Москве.

В рамках проекта «Университет, открытый городу» университет проводит открытые лектории в музеях Москвы, Парке культуры и отдыха им. Горького и Культурном центре ЗИЛ, а также организует открытые для горожан благотворительные, культурные, досуговые и спортивно-оздоровительные мероприятия. В отчетном году были проведены 44 открытые лекции, посетителями которых стали более 4 550 жителей Москвы. Аудиторию открытых лекториев ВШЭ составляют люди разного возраста: от школьников до пенсионеров. Ведется активная работа по стимулированию интереса молодежи к формату научно-популярных лекций в социальных сетях и на портале НИУ ВШЭ. Подписчиками сообщества, посвященного открытым лекциям и обсуждению их содержания, стали более 18 000 пользователей.

Университет принял участие в 6 московских городских мероприятиях, а также во всероссийских и международных проектах, таких как «Идеи-2020: путешествие в мир будущего», международная акция «Тотальный диктант», фестиваль «NAUKA 0+», урбанистический форум и московский международный фестиваль Moscow flower show, фестиваль «Рисуем мир на асфальте», Международный фестиваль научного кино, Международный форум «Открытые инновации» и другие. В проектах принимали участие как сотрудники и преподаватели НИУ ВШЭ, так и студенческие организации университета.

Университет стремится создать все условия для реализации творческого потенциала студентов, поддерживая студенческие инициативы и реализуя социальные проекты на благо города. Десятки студенческих творческих объединений, кружков, школ и студий, клубов по интересам действуют в НИУ ВШЭ и открыты для всех желающих: музыкальные, вокальные и танцевальные классы, художественные и театральные студии, клубы любителей кино, исторической реконструкции и многие другие. НИУ ВШЭ реализует более 25 открытых студенческих проектов, таких как киноклубы «Синий ключ», «Кто убил Лору Палмер», культурологические клубы «Креативный класс» и «Культурологические путешествия: Улисс», клуб немецкого языка и другие проекты. Работает проект «Профессорские среды», в рамках которого дважды в месяц проводятся концерты классической и джазовой музыки для всех желающих.

В мае 2015 г. НИУ ВШЭ стал инициатором и организатором единственного в своем роде благотворительного студенческого фестиваля «Герои среди нас». Идея проекта заключалась в объединении всех студенческих благотворительных организаций для обмена опытом друг с другом, а также со специалистами, занимающимися благотворительностью долгие годы, стимулировать благотворительную активность молодежи, помощь в развитии социальных и благотворительных проектов. Участниками фестиваля стали представители более чем 25 благотворительных фондов, общественных и коммерческих организаций, реализующих проекты в сфере корпоративной социальной ответственности, а также студенческие организации более чем 10 вузов Москвы.

Среди благотворительных проектов, которые получили развитие в 2015 г., были как проекты, направленные на оказание помощи социально незащищенным слоям населения, так и образовательные и исследовательские проекты, направленные на улучшение городской среды. В 2015 году в университете было открыто представительство крупнейшей международной волонтерской организации IAVE, в члены которой принято более 80 человек из наиболее активных волонтеров НИУ ВШЭ. Создана возможность записи волонтеров на мероприятия на портале ВышкаFamily.

В открытом доступе на трех интернет-порталах, поддерживаемых НИУ ВШЭ, публикуется широкий спектр научных, образовательных и аналитических материалов, адресованных ученым, экспертам, преподавателям и студентам. Число посетителей порталов НИУ ВШЭ превышает 10 млн. человек в год.

На экспертном канале «Открытая экономика» (<http://opes.ru/>) создана дискуссионная площадка по вопросам модернизации российской экономики: на страницах портала выступают ведущие российские и зарубежные эксперты.

Продолжает активно развиваться раздел сайта <http://moscow.hse.ru/>, который стал поставщиком новостей и анонсов культурно-развлекательных и просветительских мероприятий для жителей города. В их подготовке и проведении активное участие принимают преподаватели и студенты НИУ ВШЭ.

Важно отметить, что НИУ ВШЭ реализует свою социальную миссию не только через культур-треггерство, спортивные мероприятия и установление определенных стандартов досуга для горожан, но и ведет свою работу в направлении научных исследований, которые могут изменить город и горожан к лучшему. НИУ ВШЭ – крупный университет, более 25 зданий расположены в центре столицы. Являясь плотно интегрированным в городскую среду культурным актором, университет осознает свою ответственность перед городом и реализует городские субботники, которые позволяют облагородить небольшие, но памятные для многих москвичей участки столицы. Таким образом, НИУ ВШЭ осуществляет своеобразное шефство над прилегающей к зданиям территорией. Помогают реализовывать городские субботники активисты «Зеленой Вышки» – студенческой организации, занимающиеся экологическими проектами.

Ежегодно в сентябре проводится День Высшей школы экономики в Парке культуры и отдыха им. Горького. В 2015 г. в парке работали выставочные павильоны всех образовательных программ НИУ ВШЭ, состоялись встречи с ведущими российскими учеными, были организованы мастер-классы преподавателей.

Общее количество посетителей мероприятий НИУ ВШЭ в 2015 году составило 58 000 человек (во втором полугодии – 41 850 человек), из них 30 000 человек – посетители Дня Вышки в Парке Горького, около 4600 человек – посетители открытых лекториев, посетителей остальных развлекательных, культурных и благотворительных мероприятий – около 23 500 человек.

При подготовке и реализации развлекательных и образовательных мероприятий, а также социальных акций для работы привлекаются студенты всех факультетов, ведется работа с командой волонтеров, общая база которых составляет более 1 400 человек. В 2015 г. в социальных акциях, образовательных, культурных и спортивных мероприятиях участвовали около 5 000 сотрудников и 16 000 студентов университета.

#### *Мероприятие 6.1.2. Развитие социальной активности москвичей*

Одним из новых направлений университетской деятельности в 2015 г. стало тесное взаимодействие с активными горожанами, проживающими на территории размещения московского кампуса НИУ ВШЭ. Сотрудники и студенты университета в ежедневном режиме оказывали консультации по вопросам решения локальных проблем социального значения, в процессе которых разрабатывались модели решения типовых проблем. Горожанам разъяснялись механизмы работы инструментов портала Правительства Москвы

«Наш Город», предназначенного для прямой связи городских властей с гражданами, а также для оперативного разрешения локальных проблем районов.

Эксперты НИУ ВШЭ в области урбанистики и муниципального управления оказывали содействие в решении частных вопросов горожан, связанных с не всегда эффективной работой муниципальных и городских властей, а также с недостаточным вниманием к потребностям и нуждам жителей мегаполиса. Кроме того, по инициативе НИУ ВШЭ были проведены пять круглых столов с участием экспертов университета и жителей, на которых обсуждались проблемы взаимодействия граждан и власти, проблемы развития социальной сферы и ЖКХ, а также вопросы комфортной детской среды.

Всего в 2015 году работниками и студентами НИУ ВШЭ были проведены 263 консультации жителей Москвы по социальным вопросам, а также 5 круглых столов с участием жителей Москвы (из них во втором полугодии были проведены 136 мероприятий).

#### *Мероприятие 6.1.3. Участие в благоустройстве городского пространства*

НИУ ВШЭ располагает в рассредоточенном кампусе, большая часть зданий которого находится в центральной части города. Для вуза особое значение имеет создание нового качества городской среды, комфортной как для студентов и сотрудников Университета, так и для москвичей. Сотрудники и студенты Университета принимают активное участие в разработке проектов по благоустройству Москвы, в частности в проекте по благоустройству пешеходных зон Москвы.

Университетом был предложен вариант планировки реконструкции Мясницкой улицы, который учитывает все интересы пешеходов: на освободившемся от парковочных карманов пространстве были размещены скамейки и элементы локального озеленения. Сотрудниками НИУ ВШЭ был осуществлен контроль за качеством работ, проводимых в рамках реконструкции улицы. По инициативе студентов университета было увеличено количество зеленых насаждений, а также утвержден проект размещения станции велопроката и парковочных слотов для велосипедов. Помимо этого, выпускники НИУ ВШЭ подарили городу памятную скамейку, которая была установлена на улице Мясницкая.

Студентами и сотрудниками университета был проведен мониторинг порядка 500 детских площадок центрального округа Москвы. По результатам мониторинга было направлено обращение в органы исполнительной власти города Москвы с рекомендациями по благоустройству игрового пространства для детей.

Кроме того, студенты НИУ ВШЭ неоднократно принимали участие в субботниках и мероприятиях по благоустройству территорий:

- Благоустройство районов размещения университетского кампуса с использованием инструментов портала «Наш Город»;
- Помощь жителям Басманного и Мещанского районов г. Москвы в озеленении дворовых территорий;
- Участие студентов и сотрудников университета в субботниках.

В 2015 году студенты НИУ ВШЭ приняли участие в 28 мероприятиях по благоустройству городских территорий, организованных университетом, из них 15 были организованы во втором полугодии.

#### *Мероприятие 6.1.4. Участие в развитии культурно-исторического облика города*

Московский кампус НИУ ВШЭ расположен в исторических районах города. Одной из своих задач вуз видит сохранение и популяризацию исторического и культурного наследия этой местности. Сотрудниками Университета разработана концепция информационных стендов об истории одного из старейших районов Москвы – Хитровки, которые будут размещены в сквере на Хитровской площади, находящейся в данный момент в стадии реконструкции. Первоначально установка стендов планировалась в августе-

сентябре 2015 года. В связи с изменением объемов финансирования со стороны города дата установки стендов перенесена на 2016 год.

В процессе подготовки концепции информационных стендов были изучены архивные документы (инженерно-техническая документация, домовые книги, мемуары жителей и владельцев зданий, исторические фото- и видео материалы и т.д.), разработано содержательное наполнение стендов, произведена редаKTура, дизайн и макетирование информационных носителей. В 2015 году были изготовлены 70 стендов.

## ***Задача 6.2. Развитие российского образования***

### *Мероприятие 6.2.1. Продвижение российского образования через on-line курсы ВШЭ на русском языке*

В рамках реализации социальной миссии в сфере образования НИУ ВШЭ работает как с внутрироссийской, так и с зарубежной русскоязычной аудиторией. Среди основных инструментов – активное продвижение открытых массовых онлайн-курсов, в т.ч. через сетевое партнерство с вузами, и поддержка российских вузов, в т.ч. региональных, в процессе освоения опыта и лучших практик НИУ ВШЭ через систему ресурсов открытого образования НИУ ВШЭ, включающую курсы для студентов на платформах MOOC, курсы повышения квалификации, развернутую информацию об образовательных продуктах НИУ ВШЭ и отдельных их элементах на портале университета.

Развитию и продвижению российского образования способствует участие НИУ ВШЭ в Ассоциации «Национальная платформа открытого образования» (НПОО), которая была создана в 2015 году по инициативе восьми ведущих российских университетов: НИУ ИТМО, УрФУ, СПбГУ, МФТИ, НИУ ВШЭ, СПбПУ, МГУ, НИТУ МИСиС. Ассоциация организовала открытую платформу онлайн-курсов для русскоязычной аудитории, на которой ведущие российские университеты размещают курсы на русском языке по базовым дисциплинам бакалавриата и магистратуры. Таким образом, данный проект нацелен на общее повышение качества и эффективности российской системы высшего образования. Модели использования курсов региональными вузами могут быть разными: в частности, предусмотрена возможность заключения договора с вузом-разработчиком о реализации образовательной программы в сетевом формате.

Каждый курс, размещаемый на НПОО, проходит экспертизу внутри вуза, а также со стороны Ассоциации на соответствие совместно разработанным «Требованиям и рекомендациям по разработке онлайн-курсов, публикуемых на национальной платформе открытого образования». Одной из ключевых характеристик проекта является соответствие всех размещенных на НПОО курсов федеральным государственным образовательным стандартам. При условии успешного завершения курса студент получает сертификат, на основании которого любой российский вуз может учесть освоенный курс в учебном плане студента. В будущем курсы на платформе смогут обеспечивать освоение существенной части образовательных программ вузов.

В отчетном году прошла апробация схемы взаимодействия с вузами по сетевым договорам, предполагающим интеграцию курса НИУ ВШЭ в учебный процесс и зачет полученной оценки в качестве итоговой по соответствующей дисциплине. Сетевые договоры заключены с 2 вузами – МГУТУ им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет) и УрФУ, по ним обучаются 180 человек на 4 курсах.

Участвуя в проекте НПОО, ВШЭ способствует распространению качественных образовательных курсов как в Москве (31% слушателей) и Санкт-Петербурге (17% слушателей), так и в регионах РФ (32% слушателей). Среди пользователей НПОО доля русскоговорящих слушателей, живущих за рубежом, составляет около 20%. Всего на НПОО 3139 активных слушателей курсов ВШЭ (просмотревших как минимум лекции первого модуля).

Стремясь повысить качество социально-экономического образования в России, НИУ ВШЭ особое внимание уделяет реализации базовых курсов по экономике, социологии и управлению на русском языке.

Для продвижения российского образования на международном уровне с 2014 года НИУ ВШЭ размещает свои онлайн-курсы на глобальной образовательной платформе Coursera. В первую десятку стран, жители которых записались на русскоязычные курсы НИУ ВШЭ, входят Украина, Республика Беларусь, Казахстан, Германия, Латвия, Израиль, США, Великобритания, Франция.

К обучению на русскоязычных курсах НИУ ВШЭ на Coursera на конец 2015 г. приступили (просмотрели первое учебное видео в курсе) 133 109 человек, прирост по сравнению с предыдущим полугодием обеспечен перезапуском одного курса в формате по требованию, а также просмотром лекций из старых курсов, чьи видео-материалы остались открытыми для новых слушателей.

Общее количество студентов, приступивших к обучению на русскоязычных курсах НИУ ВШЭ на платформе Coursera и Национальной платформе открытого образования составляет 136 248 человек.

#### *Мероприятие 6.2.2. Развитие партнерств с ведущими вузами России, направленное на улучшение качества высшего образования*

В 2015 г. продолжается эффективная работа НИУ ВШЭ в составе ассоциаций российских университетов – Ассоциации ведущих вузов в области экономики и менеджмента (АВВЭМ), Ассоциации классических университетов (АКУР), Ассоциации ведущих университетов России (АВУР), Ассоциации «Глобальные университеты» (сетевое объединение российских вузов – лидеров программы «Топ 5-100»), Ассоциации «Национальная платформа открытого образования» (Нацплатформа), Консорциума вузов-разработчиков стандартов в области социологического образования (КСВ).

В рамках деятельности АВВЭМ, где НИУ ВШЭ является одним из учредителей, продолжается работа межвузовских тематических комиссий, состав которых был пересмотрен на Общем собрании вузов-членов АВВЭМ по итогам 2014 г. В четырех из шести представители НИУ ВШЭ являются руководителями или соруководителями, активно участвуя в определении направлений работы: это комиссии по независимой оценке качества образовательных программ, по разработке федеральных государственных образовательных стандартов в области экономики и менеджмента, по развитию кадрового потенциала образовательных программ и по формированию контрольных цифр приема. Всего в АВВЭМ входят, включая НИУ ВШЭ, 19 ведущих российских вузов, в 2015 г. в их число включены НИУ «МИФИ» и НИУ «МИЭТ».

НИУ ВШЭ активно участвует в работе Ассоциации «Глобальные университеты», которая была создана в 2014 году по инициативе российских университетов, реализующих программы повышения конкурентоспособности. Представители НИУ ВШЭ являются координаторами трех рабочих групп («Поддержка иностранных специалистов», «Исследования внутриуниверситетской среды», «Кадровый резерв») и участвуют в деятельности еще восьми рабочих групп. Работа Ассоциации способствует снятию нормативных ограничений, препятствующих повышению международной конкурентоспособности российских вузов (нормотворческие инициативы университетов), а также обеспечивает эффективный обмен опытом и лучшими практиками, которые приводят деятельность российских университетов в соответствие с международными стандартами (разработка методических рекомендаций, регламентов, типовых документов и т.п.) и транслируются в систему высшего российского образования.

В 2015 году по инициативе НИУ ИТМО, УрФУ, СПбГУ, МФТИ, НИУ ВШЭ, СПбПУ, МГУ, НИТУ МИСиС создана ассоциация «Национальная платформа открытого образования», организовавшая открытую платформу онлайн-курсов для русскоязычной



аудитории. Проект развивается за счет инвестиций вузов-учредителей: каждый участник инвестирует в развитие проекта 50 млн. руб. в течение трех лет. К настоящему времени на площадке «Открытое образование» анонсировано обучение по 51 курсу: часть из которых уже реализуются, а часть будет реализована в 2016 году. В отчетном году НИУ ВШЭ представил на этой площадке 14 учебных курсов.

Кроме того, НИУ ВШЭ осуществляет совместную работу со следующими российскими университетами в рамках договоров о сотрудничестве:

- Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана.
- Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н.Ельцина;
- Российская экономическая школа;
- Воронежский государственный университет;
- Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова;
- Московский педагогический государственный университет;
- Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского.

#### *Мероприятие 6.2.3. Открытая площадка профессионального развития учителей*

НИУ ВШЭ развивает открытую площадку профессионального развития учителей для активизации профессиональной дискуссии, повышения качества образования и интенсификации обмена опытом.

В рамках данного мероприятия работа велась по нескольким направлениям: профессиональное развитие учителей осуществлялось в ходе реализации магистерских программ Института образования, программ дополнительного профессионального образования и курсов повышения квалификации, проведения вебинаров, школы методического мастерства, а также в ходе открытого еженедельного семинара «Актуальные исследования и разработки в области образования».

Численность учителей, принявших участие в программах профессионального развития учителей, составила 4596 человек: 1775 учителей прошли обучение в очной форме (из них во втором полугодии – 1068 человек), 2800 учителей обучались в заочной форме (из них во втором полугодии – 1600 человек).

#### *Реализация магистерских программ*

На повышение квалификации учителей направлены магистерские программы Института образования НИУ ВШЭ: для учителей истории и смежных дисциплин реализуется магистерская программа «Информационные ресурсы исторической науки», для учителей обществознания – «Политические вызовы современности», для учителей русского языка и литературы – «Филологическая герменевтика школьной словесности». Всего в 2015 г. на данных программах обучалось 146 студентов.

#### *Реализация программ дополнительного профессионального образования и курсов повышения квалификации*

В 2015 г. проведено 22 курса повышения квалификации для педагогов и руководителей образовательных организаций. Программы курсов освещали проблематику государственно-общественного управления образованием, использования новых технологий в образовательном процессе, обеспечения детей дополнительным образованием, выстраивания конструктивных отношений педагогов дошкольной ступени образования с родителями, а также были посвящены новым практикам преподавания отдельных предметов. Всего в ходе проведения курсов обучено 1775 слушателей, в т.ч. 954 на очных и очно-заочных программах и 821 человек на заочных программах.

#### *Вебинары Российского тренингового центра*

В 2015 г. Российским тренинговым центром (далее – РТЦ) совместно с Институтом образования НИУ ВШЭ были организованы 20 вебинаров, в которых приняли участие

более 1700 учителей и директоров школ. Вебинары были посвящены методикам оценки качества образования (iPIPS, SAM, трансляция конференции ЕАОКО), результатам международных сравнительных исследований (ICILS, PISA, TALIS), способам использования данных самообследования школы, внешкольной занятости детей и подростков, методикам преподавания отдельных предметов и др.

Для публикации видеоматериалов проведенных вебинаров создан отдельный канал на сайте YouTube. Число просмотров мероприятий на YouTube за 2,5 месяца существования канала РТЦ составило 1837.

*Проведение летних и зимних школ, семинаров и проектных сессий для педагогов и руководителей школ*

В 2015 г. Дирекцией общего образования НИУ ВШЭ были организованы 7 семинаров и проектных сессий, в работе которых приняли участие учителя и администраторы школ – всего 475 человек.

Для учителей и руководителей школ-партнеров НИУ ВШЭ были организованы три семинара по преподаванию математики и информатики в старших классах, а также две проектных сессии («Проблемы и проекты перехода старшей школы на ФГОС нового поколения»; «Организационно-педагогическая модель преуниверсария – современной старшей школы для учащихся 10-11 классов») и конференция директоров и координаторов партнерских школ НИУ ВШЭ по теме «Университетский образовательный округ НИУ ВШЭ – сетевая структура подготовки компетентного абитуриента».

*Еженедельный семинар «Актуальные исследования и разработки в области образования»*

Целью проведения семинара является активизация научной дискуссии для повышения качества общего образования в России и создание открытой площадки для развития профессиональных компетенций учителей, успешного обмена педагогическим опытом. В 2015 году в рамках семинара была организована серия обсуждений, посвященных проблемам преподавания в школах и нацеленных на развитие общих компетенций учителей. В работе семинара приняли участие более 200 учителей разных школ города Москвы и Московской области, более 300 учителей смогли самостоятельно ознакомиться с материалами докладов, благодаря видеозаписям и презентациям, опубликованным на сайте Института образования НИУ ВШЭ.

### ***Задача 6.3. ВШЭ – публичная дискуссионная площадка: поддержка гражданского общества во взаимодействии с властью***

*Мероприятие 6.3.1. Формирование публичной дискуссионной площадки в целях развития конструктивного диалога между экспертным сообществом, представителями гражданского общества и власти*

НИУ ВШЭ традиционно выступает инициатором и поддерживает проекты по созданию дискуссионных площадок для диалога между представителями гражданского общества, власти, бизнеса и научного сообщества.

В университете регулярно проводятся конференции, круглые столы, семинары и заседания клубов, посвященные развитию гражданского общества, решению культурных, социально-экономических и политических проблем, а также поддерживаются другие дискуссионные форматы. Важной особенностью таких мероприятий является вовлечение в дискуссии не только представителей экспертного сообщества, но и студентов и всех заинтересованных лиц. В 2015 году в НИУ ВШЭ были организованы 52 мероприятия, ориентированные на развитие гражданского общества, из них во втором полугодии – 30.

Одним из значимых событий в жизни университета является цикл ежемесячных семинаров под руководством Е.Г.Ясина «Важнее, чем политика», на которых

представители гражданского общества, ученые и деятели культуры обсуждают насущные общественные проблемы.

Для открытого диалога со студентами и преподавателями университет регулярно приглашает как российских, так и зарубежных политических деятелей. Так, например, были организованы встречи с заместителем мэра Москвы в Правительстве Москвы по вопросам социальной политики Леонидом Печатниковым и чрезвычайным и полномочным послом Федеративной Республики Германия в Российской Федерации Рюдигером фон Фричем, а также открытые лекции Джона Байерли, американского посла в России в 2008–2012, и заместителя председателя Банка России Михаила Сухова.

Кроме того, НИУ ВШЭ создает возможности для обсуждения актуальных вопросов в конкретных областях науки и экономики. Так, при поддержке компаний МЕДСИ и Medme в университете была открыта дискуссионная площадка Digital Health, на которой обсуждаются вопросы инноваций в цифровой медицине.

Еще одной площадкой для дискуссий по самому широкому кругу вопросов служит экспертный сайт НИУ ВШЭ «Открытая экономика» (Opes.ru).

Во втором полугодии 2015 года на нем было опубликовано:

- 225 аналитических документов по материалам проведенных в НИУ ВШЭ исследований в области образования, социологии, психологии, социальной политики, демографии, миграции, региональной политики и т.д.;

- результаты 31 мониторингового исследования по социально-экономическим вопросам (конкуренция, инфляция, бедность, строительство и т.д.).

#### *Мероприятие 6.3.2. Юридическая и психологическая помощь студентов-волонтеров малозащищенным и малообеспеченным слоям населения*

НИУ ВШЭ ведет активную деятельность социальной направленности, в рамках которой студенты-волонтеры оказывают юридическую помощь малозащищенным и малообеспеченным слоям населения. Студенты, используя возможности университета (онлайн юридические базы и программы), консультируют жителей по правовым вопросам, оказывают помощь в защите интересов и прав граждан (разъяснение нормативно-правовых актов), в составлении юридических документов, а также проводят консультации в области процессуального права.

Университет реализовал серию публичных семинаров по разъяснению для жителей Москвы законодательно-правовой базы региональной программы капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах на территории города Москвы. Для проведения данных семинаров было разработано методическое пособие для горожан «Капитальный ремонт многоквартирных домов в Москве: вопросы и ответы».

Всего в отчетном году были проведены 102 консультации с участием студентов-волонтеров университета, из них во втором полугодии – 55.

### ***Стратегическая инициатива 7. Международное позиционирование университета***

#### ***Задача 7.1. Формирование и развитие международного бренда университета***

*Мероприятие 7.1.1. Формирование бренда университета в целях повышения его узнаваемости в соответствии с ожиданиями целевых аудиторий (абитуриенты, академическое экспертное сообщество, работодатели на глобальном рынке)*

В 2015 г. был проведен анализ всех целевых аудиторий университета (абитуриентов, академического сообщества и работодателей), а также оценка восприятия сообщений (messages) у каждой из целевых групп. Анализ проводился несколькими способами:

- Изучение опросов Центра внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ (студенты, абитуриенты, внешняя аудитория – 2012, 2013, 2014 гг.);
- Онлайн-опросы посетителей мероприятий;
- Фокус-группы;
- Интервью абитуриентов;
- Анкетирование посетителей мероприятий.

По итогам анализа сообщений и ожиданий целевых аудиторий было установлено, что доля целевых аудиторий, знакомых с брендом НИУ ВШЭ увеличилась на 14%. В отчетном году были разработаны рекламные и пиар-материалы приемных кампаний в бакалавриат, магистратуру, аспирантуру, образовательных направлений (например: финансы и кредит, экономика; технические науки и математика; гуманитарные науки; коммуникации, медиа и дизайн).

*Мероприятие 7.1.2. Приведение линейки позиционирующих университет материалов (англоязычный портал, полиграфическая и сувенирная продукция, шаблоны презентация и т.д.) в соответствии с новым международным брендом НИУ ВШЭ*

Позиционирование НИУ ВШЭ во внешней среде обеспечивается за счет комплекса рекламных мероприятий, направленных на информирование широкой общественности о достижениях университета в области образовательной, научной и экспертно-аналитической деятельности, студенческой жизни и участии НИУ ВШЭ в общественно-политической жизни страны. В отчетном году особое внимание было уделено развитию и популяризации международного бренда НИУ ВШЭ, освещению в СМИ мероприятий университета, в которых принимали участие зарубежные исследователи, эксперты и медийные персоны, а также позиционированию ВШЭ как университета, играющего важную роль в культурной жизни столицы. В 2015 г. 50% рекламных материалов были приведены в соответствие с новым международным брендом.

В рамках работы над пиар-кампанией приема в бакалавриат и магистратуру были обновлены существующие информационные издания, а также разработаны новые (лифлеты, листовки). Всего с января по декабрь 2015 г. выпущено более 50 наименований промо-продукции общим тиражом более 30 000 экземпляров.

В 2015 г. корпоративный интернет-портал НИУ ВШЭ ([hse.ru](http://hse.ru)) продолжил выполнять свою функцию основной коммуникационной площадки, представляющей деятельность университета в публичном пространстве и обеспечивающей информационное сопровождение научных, образовательных проектов и социальных инициатив вуза.

В 2015 г. было завершено создание сайтов «больших факультетов», появившихся в результате структурной реформы в 2014-2015 гг., разработаны новые шаблоны, которые планируется внедрять в течение 2016 г., идет активная доработка структуры новых сайтов. Доработаны сайты образовательных программ: разработано новое, более привлекательное отображение учебных курсов образовательных программ, учитывающее увеличение доли курсов, предлагаемых на выбор студентам (майноры, маголего). Для 70% программ бакалавриата созданы и размещены на сайтах рекламные видеоролики, в которых руководитель рассказывает абитуриентам о программе, аналогичные ролики разрабатываются для магистерских программ.

Переработаны разделы портала «Абитуриентам бакалавриата» (<http://ba.hse.ru/>), «Абитуриентам магистратуры» (<http://ma.hse.ru/>) и «Наука» (<http://www.hse.ru/science/>), создан и наполняется новый раздел «Экспертиза», который будет открыт в начале 2016 г.

В новый дизайн переведено 1362 сайта портала (из них в 2015 г. – 1112 сайтов), все изменения выполняются одновременно для русскоязычной и англоязычной версий.

Проделана большая работа по улучшению англоязычного портала НИУ ВШЭ для привлечения иностранных абитуриентов и партнеров: создана новая база данных для подачи онлайн-заявок абитуриентами, полностью переработан раздел портала об

англоязычных программах, растет количество оригинальных материалов на английском языке (а не только переводных с основной ленты), интересных зарубежной аудитории; ведется работа по продвижению магистерских программ и программ онлайн-образования ВШЭ на английском языке на внешних порталах и через международные мероприятия.

Полностью изменен дизайн главной страницы англоязычной версии портала. Постоянно обновляются сайты, ориентированные на иностранных абитуриентов (International Admissions – <http://www.hse.ru/admissions>, Summer University – <http://www.hse.ru/summer>, Semester in Moscow – <http://hse.ru/semester>, Preparatory Year – <http://fdp.hse.ru/en/>, Russian as a Foreign Language – <http://hse.ru/en/rfl>, Summer Schools – <http://www.hse.ru/en/sumschool/>, Winter Schools – <http://www.hse.ru/en/winter>, страница международных рейтингов <http://strategy.hse.ru/en/rating/>, а также сайты англоязычных образовательных программ), что позитивно сказывается на привлечении внимания иностранных абитуриентов к университету.

Созданы англоязычные версии сайтов аспирантуры, академической аспирантуры и большинства аспирантских школ ВШЭ. Также создан англоязычный сайт для программы Russland in der Praxis (Doing Business in Russia: Internship – <http://www.hse.ru/doingbusiness>), реализуемой НИУ ВШЭ для иностранных студентов совместно с DAAD.

Обновлен сайт Центра фундаментальных междисциплинарных исследований (Centre for Advanced Research – <http://www.cas.hse.ru>), ориентированный на привлечение иностранных специалистов. Кроме того, созданы новые англоязычные сайты для всех общежитий московского кампуса, а также для Центра по работе с выпускниками <http://alumni.hse.ru/en/>, Центра развития карьеры ([www.career.hse.ru/en/](http://www.career.hse.ru/en/)), студенческого объединения Зеленая Вышка <http://green.hse.ru/en/>.

Переработан Справочник учебного процесса для иностранных студентов, обучающихся на образовательных программах ВШЭ <http://www.hse.ru/en/studyspravka/>, создана англоязычная версия сайта общеуниверситетских факультативов <http://electives.hse.ru/>, сайт по вопросам безопасности иностранных студентов и сотрудников <http://www.hse.ru/en/org/hse/safety/>. В 2015 г. активировано около 700 англоязычных версий личных страниц сотрудников НИУ ВШЭ.

Все мероприятия НИУ ВШЭ оперативно отражаются в англоязычной версии портала – в виде анонсов, новостей и/или отдельных сайтов. Таким образом, иностранные студенты и сотрудники могут принимать участие в конференциях, семинарах, лекциях, посещать выпускные, благотворительные, спортивные и культурные мероприятия университета.

В 2015 г. в центральной ленте новостей университета на корпоративном портале, представляющей важнейшие события образовательной, научной и культурной жизни ВШЭ, опубликовано более 1100 новостей на русском языке и более 900 – на английском языках (из них 20% – новости для внутренней аудитории). Общее количество разделов и сайтов подразделений в рамках корпоративного портала в конце декабря 2015 г. составило около 2400 единиц, общее количество полнотекстовых материалов в открытом доступе (публикаций, диссертаций, видеозаписей и пр.) – 21 тыс.

## ***Задача 7.2. Повышение узнаваемости ВШЭ, укрепление ее международной репутации посредством активизации присутствия бренда на мировых экспертных площадках, в глобальных СМИ и зарубежных научно-популярных изданиях***

*Мероприятие 7.2.1. Расширение сотрудничества с глобальными он-лайн образовательными ресурсами: продвижение образовательных продуктов ВШЭ, а также их авторов, имеющих международное признание*

На сегодняшний день массовые открытые онлайн-курсы приобретают все большее значение в сфере высшего образования. Для университета ставятся новые задачи, которые состоят не только в предоставлении образовательных продуктов и услуг, но и в

продвижении достаточно нового направления – открытых образовательных ресурсов. Большую роль в этом процессе играют массовые открытые онлайн-курсы (МООСs) – образовательная технология, позволяющая предоставлять обучение широкой аудитории слушателей независимо от возраста, удаленности места жительства, социального статуса. Количество слушателей таких курсов может достигать нескольких десятков тысяч человек одновременно и бесплатно. Сегодня МООСs предоставляют передовые мировые университеты и образовательные организации, а преподавателями таких курсов являются лучшие в своей области специалисты и исследователи.

В 2013 году НИУ ВШЭ начал сотрудничество с международной образовательной платформой Coursera. В настоящее время Coursera является наиболее популярным, посещаемым и авторитетным проектом в сфере открытого образования, сотрудничающим с лидирующими вузами. Аудитория платформы насчитывает 11,7 миллионов человек, среди которых русскоговорящие пользователи по количеству входят в топ-10.

На сегодняшний день НИУ ВШЭ разработал и разместил 36 учебных курсов на платформе Coursera: в т.ч. базовые экономические, курсы по прикладной математике, психологии и гуманитарным наукам. Все курсы читаются и сопровождаются ведущими преподавателями и сотрудниками университета, 5 курсов преподаются на английском языке. В 2015 году на предложенные курсы в общей сложности было записано более 510 тыс. слушателей из 195. В топ-10 стран по количеству студентов, изучающих англоязычные курсы НИУ ВШЭ, входят США, Индия, Россия, Китай, Великобритания, Канада, Германия, Бразилия, Испания, Франция/Украина.

Появление курсов российских вузов на Coursera решает важные задачи: позиционирование российского образования и российских преподавателей на международном уровне и расширения сфер влияния русского языка, поддержки образования и обучения на русском языке. На каждый из русскоязычных курсов НИУ ВШЭ зарегистрировались от 6 до 34 тыс. человек. По отзывам студентов, обучавшихся на курсах разных университетов, и имеющих возможность сравнивать – уровень преподавания российских профессоров достаточно высок, и позволяет им успешно конкурировать с курсами других стран. По пятибалльной шкале, слушатели Coursera оценивают курсы НИУ ВШЭ в среднем на 4,75.

Для разработки курсов была создана нормативная и материально-техническая база: разработаны формы договоров с преподавателями-разработчиками и ассистентами курсов, привлечены внешние видеозаписывающие организации, в мае 2015 г. создана собственная студия видеозаписи. Проводятся регулярные обучающие мероприятия для преподавателей-разработчиков курсов и их ассистентов, в том числе, с привлечением методистов и менеджеров Coursera.

Среди преподавательского коллектива НИУ ВШЭ в 2014 г. был проведен конкурс на получение гранта от университета на разработку МООС-курса. По итогам конкурса в 2015 году были созданы и запущены на Coursera новые курсы «Экономика для неэкономистов» (34 750 слушателей) и «Теория игр» (31 274 слушателей).

В 2015 году по инициативе НИУ ИТМО, УрФУ, СПбГУ, МФТИ, НИУ ВШЭ, СПбПУ, МГУ, НИТУ МИСиС создана ассоциация «Национальная платформа открытого образования» (НПОО), организовавшая открытую платформу онлайн-курсов для русскоязычной аудитории. На конец отчетного периода на НПОО зарегистрировано около 66 тыс. пользователей из 18 стран мира, которые подали 160 тыс. заявок на прохождение онлайн-курсов. Таким образом, участие НИУ ВШЭ в проекте НПОО дает слушателям возможность удаленно и бесплатно прослушать курсы ведущих преподавателей ВШЭ и способствует формированию и развитию международного бренда университета на территории России, стран СНГ и Восточной Европы, где представлено русскоязычное население.

На конец 2015 г. НИУ ВШЭ разместил на НПОО 14 учебных курсов, на которые в общей сложности зарегистрировались почти 30 тыс. человек, что составляет около 20% от общего числа регистраций на курсы НПОО. Следующая волна курсов НИУ ВШЭ стартует в феврале-марте 2016 г.

В общей сложности на глобальных онлайн-ресурсах на конец отчетного периода размещено 50 учебных курсов НИУ ВШЭ.

*Мероприятие 7.2.2. Продвижение ВШЭ через коммуникацию с зарубежными университетскими и другими партнерами*

В рамках продвижения НИУ ВШЭ на международной арене ведется работа с зарубежными партнерами по нескольким направлениям.

В рамках взаимодействия с международными рейтинговыми агентствами уточняются методики рейтингования, вносятся предложения по их корректировке. Также проводится бенчмаркинг по основным для НИУ ВШЭ направлениям с целью выявления потенциальных точек роста. В 2015 г. сотрудники НИУ ВШЭ участвовали в 6 семинарах и конференциях, где обсуждались методики общеуниверситетских и предметных рейтингов QS, THE, U-Multirank, ARWU, U.S. News & World Report. На основе полученных данных принято решение об отказе от участия (в связи с нецелесообразностью) в предметных рейтингах U-Multirank и в рейтинге U.S. News & World Report. В процессе переговоров с агентством QS были внесены изменения в анкету, предлагаемую для заполнения академическим экспертам, в части упрощения определения географического расположения вузов России. На основе сравнительного анализа данных публикационной активности намечены возможности роста в предметных и отраслевых рейтингах QS, а также в институциональном рейтинге.

НИУ ВШЭ ведет работу с экспертами, направленную на формирование лояльного экспертного сообщества, что будет в свою очередь способствовать увеличению показателя репутации НИУ ВШЭ в рейтинге QS, т.е. повысит долю экспертов, высоко оценивающих НИУ ВШЭ в ходе опроса рейтингового агентства QS. Для формирования лояльности академического сообщества (преимущественно международного) и представителей компаний работодателей активизированы коммуникации представителей факультетов с российскими и зарубежными коллегами. Усиливается работа с выпускниками для продвижения НИУ ВШЭ и пополнения базы данных представителей компаний работодателей. В феврале 2015 г. были сформированы и переданы в рейтинговое агентство QS две базы (по 400 контактов в каждой) лояльных к НИУ ВШЭ экспертов. За отчетный год подготовлены две новые базы экспертов для отправки в QS в феврале 2016 года.

В рамках развития институциональных партнерств решались следующие основные задачи:

– повышение международной узнаваемости НИУ ВШЭ за рубежом за счет обеспечения институционального членства/нового членства в авторитетных международных ассоциациях и сетях, участия сотрудников ВШЭ в их ключевых мероприятиях в качестве институциональных представителей, в работе их руководящих органов и связанных с ними инициированных новых членствах и новых/модернизированных совместных образовательных программах и их компонентах, а также научных и научно-образовательных проектах, мероприятиях и публикациях;

– глобальное продвижение НИУ ВШЭ как проектно-исследовательского университета, осуществляющего инновационное административно-управленческое и дисциплинарное развитие и интернационализацию, включая области, в которых НИУ ВШЭ занимает лидирующие позиции, и приоритетные направления развития НИУ ВШЭ в социально-экономических и гуманитарных науках и коммуникациях, и математике и компьютерных науках в рамках институционального участия НИУ ВШЭ в международных ассоциациях и сетях;

– развитие партнерств и привлечение иностранных студентов для обучения на образовательных программах НИУ ВШЭ.

В 2015 году Центром институциональных исследований НИУ ВШЭ было проведено репутационное исследование, посвященное узнаваемости бренда университета. Методология исследования была выработана в ходе консультаций с членами Международного консультативного комитета НИУ ВШЭ, в частности в тесной кооперации с координатором сети специалистов по высшему образованию Всемирного банка профессором Франциско Мармолехо. Опросная анкета была разослана 2 группам респондентов: первая группа – «Партнеры» – включала людей, которые сотрудничают (или сотрудничали) с НИУ ВШЭ по разным направлениям, вторая группа – «Коллеги партнеров» – включала представителей академического сообщества, администраторов, бизнесменов, представителей государственных структур и некоммерческих организаций, которые не сотрудничают с НИУ ВШЭ и, соответственно, мало знакомы или вообще не знакомы с деятельностью университета. Анкета распространялась на конференции Института международного образования (ИЕ) в Нью-Йорке. В результате было получено и обработано 338 заполненных анкет (30 % экспертов выразили согласие принять участие в экспертных опросах о репутации ВШЭ), на основе анализа которых был подготовлен отчет «HSE International Branding Survey: Research Report».

В 2015 г. было значительно расширено сотрудничество с университетами стран Азии и Латинской Америки: подписаны 22 соглашения о сотрудничестве и академических обменах с 15 университетами указанных регионов. В рамках институционального членства НИУ ВШЭ в международных ассоциациях (МАС) представители НИУ ВШЭ приняли участие в мероприятиях МАС, работе Ассоциации глобальных университетов/университетов-участников Проекта 5-100, в образовательных выставках и конференциях, таких как АРАИЕ, ИЕ, NAFSA, АСА, ECPR, CASE, EFMD Global Network, EACES.

*Мероприятие 7.2.3. Обеспечение присутствия бренда ВШЭ на мировых экспертных площадках (выставки, форумы, конференции), СМИ, соцмедиа*

Для повышения узнаваемости ВШЭ и привлечения студентов из стран дальнего зарубежья были предприняты меры по продвижению бренда университета на англоязычных ресурсах. В июне 2015 г. была завершена кампания по разработке англоязычного бренда университета – HSE University, что позволит верным образом расставить акценты в позиционировании университета, коннотации в сознании целевых аудиторий.

С января по март 2015 г. была разработана комплексная стратегия PR- продвижения университета в международном информационном пространстве с использованием таких инструментов, как media relations, участие в образовательных выставках, реклама на англоязычных образовательных порталах и т.д.

Для повышения узнаваемости университета на международном рынке была проведена работа по расширению присутствия информации о нем, увеличение количества ссылок на его информационные ресурсы и обращений к ним. Профайлы университета на зарубежных образовательных порталах были дополнены разными форматами мультимедиа. В феврале 2015 года была закончена работа по созданию первого англоязычного промо-видео университета.

Ведется работа по увеличению упоминаемости ВШЭ в зарубежных медиа. В частности:

- проведена работа по сбору контактов зарубежных СМИ (общественно-политические, деловые, научно-популярные, образовательные);
- проведены встречи с редакторскими коллективами изданий Science и Chronicle of Higher Education (Вашингтон);



– составлен и выпущен первый (пилотный) выпуск англоязычного дайджеста о научных разработках и исследованиях в НИУ ВШЭ, который был успешно протестирован в нескольких фокус-группах, в том числе на зарубежных выставках и конференциях.

В 2015 г. в системе «Медиалогия» зафиксированы 85212 публикаций с упоминанием НИУ ВШЭ.

– из них 7840 публикаций в иностранных СМИ, из них 250 – в контексте участия НИУ ВШЭ в международных мероприятиях;

– в 28088 публикациях приводится прямая или косвенная речь представителей НИУ ВШЭ;

– в главной роли ВШЭ выступает в 19269 публикациях.

По сравнению с 2014 годом количество упоминаний НИУ ВШЭ в СМИ увеличилось на 12 тыс., а по сравнению с 2013 годом – на 23,6 тыс.

В 2015 г. на официальных аккаунтах ВШЭ в соцсетях зафиксирован прирост в 43,8%. Во многом это связано с развитием присутствия университета на крупной площадке – LinkedIn. Суммарное количество подписчиков в англоязычных аккаунтах увеличено на 65%, в конце года создан англоязычный аккаунт в Instagram.

Активная работа НИУ ВШЭ в соцсетях подтверждается и внешними исследованиями – в частности, в рейтинге по охвату аудитории университет занял второе место среди российских вузов в рейтинге «Интерiuм» и первое место в исследовании «Edutain.me» среди вузов проекта 5-100.

Большой отклик получили спецпроекты НИУ ВШЭ в соцсетях:

– в рамках приемной кампании («Часто задаваемые вопросы», «Поступление: Дети VS родители»);

– развлекательные (тест «Кем ты будешь на Дне Вышки», вирусный видеоролик «Высшая школа экономики от динозавров до наших дней»);

– англоязычные (проект «Алфавит», комиксы «Вороны Вышки»);

– конкурсы, проведенные совместно с партнерскими организациями (Политехнический музей и Научные бои, фестиваль робототехники Robotics Expo), интеграция крупных оффлайн-мероприятий и онлайн-трансляций (как Апрельская конференция, День Вышки, крупные культурные мероприятия).

Увеличивается аудитория тематических сообществ университета (студенческие СМИ, видеозаписи лекций, мастер-классов, дискуссионные клубы, научные объединения, карьера, тренинги, стартапы и др.): количество упоминаний НИУ ВШЭ в соцсетях составило более 250 000, что на 13% больше, чем в прошлом году.

## **1.2 Опыт вуза в целях повышения конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, предлагаемый к тиражированию в системе высшего образования**

НИУ ВШЭ обеспечил внедрение единого контракта, который представляет собой совокупность базовых требований к содержанию трудовых обязанностей научно-педагогических работников НИУ ВШЭ. Целью введения единого контракта является:

– активное вовлечение НПР в деятельность университета, расширение возможностей для их самореализации, научной активности, участия в управлении университетом;

– привлечение научных работников к преподавательской деятельности;

– внедрение унифицированных подходов к содержанию трудовых обязанностей для разных категорий НПР;

– формализация требований к организационной функции НПР;

– сбалансированное распределение трудовых обязанностей между работниками;

- усиление роли руководителя структурного подразделения в решении кадровых вопросов;

- создание эффективных механизмов объективной оценки деятельности НПР.

Идея единого контракта исходит из того, что деятельность НПР университета подразумевает обязательное выполнение трех видов работы: образовательной, исследовательской и организационной (административной), каждая из которых является неотъемлемой частью академической деятельности. В образовательную работу входит аудиторная и внеаудиторная нагрузка, а также учебно-методическая работа. Исследовательская составляющая подразумевает проведение фундаментальных и прикладных исследований и представление результатов исследований в виде научных публикаций. Организационная работа включает в себя помимо административных функций, выполняемых непосредственно в подразделениях университета:

- участие в работе органов академического самоуправления НИУ ВШЭ (университетских комиссий, рабочих групп и т.п.);

- участие в работе внешних коллегиальных органов, связанное с обеспечением представительства университета;

- экспертно-аналитическую и просветительскую деятельность, осуществляемую от имени университета;

- иную работу в интересах университета, осуществляемую НПР без дополнительной оплаты.

При этом доля каждой из трех компонент может варьироваться в зависимости от индивидуальных способностей и возможностей научно-педагогического работника.

Юристами НИУ ВШЭ разработаны типовые трудовые договоры на условиях единого контракта для преподавателей, научных работников и международных специалистов.

Переход на новые трудовые договора осуществляется постепенно. С вновь принимаемыми на полную ставку НПР трудовые договоры заключаются на условиях единого контракта. С ППС, у которых завершился срок предыдущего трудового договора, после успешного прохождения конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава новый трудовой договор также заключается на условиях единого контракта. С другими ППС трудовой договор на условиях единого контракта будет заключаться по истечению срока ранее заключенного трудового договора и при условии успешного прохождения конкурса ППС.

### **1.3 Проблемы реализации Плана мероприятий, выявленные в отчетном периоде**

Письмом от 09 декабря 2015 г. Минобрнауки России направило вузам Методические рекомендации по подготовке отчетов о реализации Планов мероприятий по реализации программ повышения конкурентоспособности. Помимо вопросов по заполнению отчетных форм (которые могут быть решены в рабочем порядке), документ создает ряд проблем принципиального характера, а именно:

1. Вузы обязаны представлять отчеты исключительно в электронной форме через АИС «Планировщик». Вместе с тем:

- такой порядок не предусмотрен соглашениями о предоставлении субсидий по проекту 5-100, что создает проблему подтверждения факта отчетности и риски претензий от проверяющих по одному из ключевых условий соглашения между Минобрнауки России и вузом.

- заполнение форм отчетов в АИС «Планировщик» на данный момент требует ручного ввода, что влечет значительное увеличение трудозатрат вузов на формирование отчетов (20 отчетных форм, более 6000 записей для одного отчетного периода).

– учитывая сроки представления отчета к 15.01.2015 и отсутствие этапа апробации системы вузами-участниками проекта, возникает существенный риск задержки представления отчета.

Предложения:

а) установить, что годовой отчет в установленные сроки представляется в Минобрнауки России в бумажной форме, как и за предыдущие периоды, что предусмотрено соответствующим пунктом Соглашения № УД-1072д о предоставлении субсидии ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» в целях повышения его конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров;

б) установить, что показатели отчетных форм, установленных Соглашением о предоставлении субсидии, подлежат вводу в АИС «Планировщик» в автоматизированном режиме с условием обеспечения поддержки вузов со стороны разработчиков системы по настройке автоматизированной передачи данных.

в) установить, что ввод данных, предусмотренных Методическими рекомендациями, значительно расширяющими охват областей специализированного учета данных, ранее не предусмотренных в проекте, в АИС «Планировщик» должен начаться в 2016 году с необходимым обеспечением поддержки вузов со стороны разработчиков.

2. Документ вводит дополнительный вариант формы «Отчет о расходовании средств субсидии и софинансирования» (таблица 4) в качестве обязательной. Вместе с тем:

– данная форма не предусмотрена соглашениями о субсидии, изначально носила рекомендательный характер и допускала индивидуальный формат, утверждаемый ректором вуза (в частности, в НИУ ВШЭ утвержден иной формат);

– в предложенном виде форма всеми вузами в установленные сроки не может быть заполнена в силу отсутствия соответствующего учета, чрезвычайной трудоемкости (846 полей – 47 показателей по 18 признакам) и отсутствия методики расчета показателей;

– заполнение данной формы допускает неоднозначное толкование большинства показателей, в том числе составленных содержательно или методически некорректно, и поэтому не может быть использована для принятия управленческих решений. Например:

▪ *«Приобретение исключительных пользовательских лицензионных прав на программное обеспечение, базы данных, расходы на автоматизацию процессов, информационные услуги».*

▪ *«Расходы на стажировки, повышение квалификации и переподготовку, в том числе участие в конференциях, семинарах, выставках и прочих мероприятиях, включая визы, трансфер, оплату стоимости обучения или участия (кроме студентов, аспирантов и стажеров»;*

▪ *«Расходы на организацию и проведение олимпиад, конференций, семинаров, выставок и прочих мероприятий, в том числе сторонними организациями»;*

▪ *«Приобретение исключительных пользовательских лицензионных прав на программное обеспечение, базы данных, расходы на автоматизацию процессов, информационные услуги».*

Предложения:

а) сохранить статус данной формы (Таблица 4) как рекомендованной и допускающей индивидуальный формат, утверждаемый ректором вуза;

б) заменить данную форму утвержденной ранее Таблицей 4а «Сводный отчет о расходах из средств субсидии, внебюджетных и иных источников, связанных с реализацией «дорожной карты»».

3. Документ вводит дополнительный набор новых учетных параметров в качестве обязательных (таблицы 5-21: 20 таблиц, содержащих 366 показателей и 5 реестров персонифицированных данных по 17 направлениям деятельности вуза). Вместе с тем:

– формы таблиц 5-21 не предусмотрены соглашениями о субсидии, и являются расширительной, чрезмерно детализированной, трактовкой показателей, используемых в распоряжении Правительства РФ №2006-р. Обязанность вузов вести подобный учет и представлять данную отчетность изначально не входила в обязательства вузов в рамках Проекта 5-100. Соответствующие данные не собирались в 2013-2015 гг.;

– представленный разрез данных требует ручного способа сбора и расчета показателей в вузах и изменения структуры действующих учетных систем. Например:

▪ заполнение поименной таблицы по каждому принятому на руководящую должность сотруднику – перечисление опыта его работы за предыдущий трехлетний период (таблица 5а); аналогичные требования по указанию сведений о всех членах кадрового резерва руководящего состава, в том числе поименно (таблица 7а).

▪ ведение кадрового учета по специфическим параметрам, в частности: *«молодые НПП, имеющие успешный опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях, в том числе отдельно по:*

- *в ведущих зарубежных университетах,*
- *в ведущих российских университетах,*
- *в ведущих зарубежных научных организациях,*
- *в ведущих российских научных организациях.*

*с представлением плановых значений и фактической среднесписочной численности по указанным категориям (таблица 8а).*

▪ ведение специфического учета мероприятий, в частности:

*«Количество реализуемых вузом программ академической мобильности, начавшихся за последний полный год для НПП вуза на базе ведущих российских и иностранных вузов и/или ведущих и иностранных научных организаций и НПП сторонних организаций на базе вуза».*

▪ ведение специфического учета образовательных программ, в частности:

*«Образовательные программы, реализуемые на английском (иностранном) языке в разрезе:*

• *«Доля студентов, обучающихся по таким программам в общей численности студентов»*

• *«Доля иностранных студентов, обучающихся по таким программам в общей численности студентов, обучающихся по таким программам»*

*с представлением данных нарастающим итогом, начиная с 2013 года (таблица 8а).*

– заполнение большинства таблиц не позволяет обеспечить сопоставимость данных, так как значительная часть показателей составлена методически или содержательно некорректно, например:

▪ *«Численность привлеченных студентов из ведущих зарубежных университетов за отчетный период, в том числе в формате проведения исследований в библиотечных фондах / архивах – с детализацией до 1 месяца, от 1 месяца до 1 года, и более года» (таблица 17).*

▪ *«Состав кадрового резерва руководящего состава» (таблица 7а)* предполагает указание по каждому сотруднику *«опыта работы на руководящей должности»;*

▪ В отношении зарубежных специалистов, приглашенных в вуз для проведения повышения квалификации, требуется указание сведений о «направляющей организации» - тогда как приглашение специалиста, как правило, персональное и не требует участия или «направления» организации, в которой он работает (таблица 9).

▪ *«Численность НПП вуза-победителя, принявших участие в программах академической мобильности» (таблица 9)* – к мобильности отнесены программы повышения квалификации, профессиональной переподготовки в разрезе

продолжительности, а также «программы участия», в которые включены, в том числе и выступления с докладом.

▪ «Количество специалистов, привлеченных на руководящие должности» (накопительным итогом, начиная с 2013 года) и одновременно – «Количество привлеченных руководителей лабораторий» (также накопительным итогом с 2013 года). Т.е. подразумевается, что руководители лабораторий не относятся к категории руководящих должностей (таблица 5).

– в предложенном виде формы 5-21 в установленные сроки не могут быть заполнены в силу отсутствия учета, чрезвычайной трудоемкости и отсутствия четкой методики учета показателей.

Предложения:

- а) исключить учет в разрезе таблиц, отмеченных литерой «а» (3 из 20 таблиц);
- б) таблицы 5-21 (кроме вышеуказанных) методически доработать и исключить из них данные, доступные без участия вуза через информационные системы Минобрнауки;
- в) установить, что показатели отчетных форм подлежат вводу в АИС «Планировщик», начиная с 2016 года, в сроки, установленные соглашениями о субсидии (2 раза в год), в автоматизированном режиме – после отработки процедур файлового обмена.

## 2. Приложения

### 2.1. Отчет о достижении показателей результативности Плана мероприятий, в том числе вхождения в мировые рейтинги университетов, на отчетную дату

**Таблица 1. Показатели результативности Плана мероприятий, рассчитанные по методике, утвержденной на заседании Рабочей группы (протокол от 26.11.2014 года № АП-32/02пр)**

№	Наименование показателя	№ строки	Ед. измерения	Плановое значение	Фактическое значение	Пояснения
01	02	03	04	05	06	07
1	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)					
1.1	Позиция в общем рейтинге ARWU – академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities)	01	место	-	-	
1.2	Позиция в отраслевом (предметном) рейтинге ARWU – академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities)	02	место	-	-	
1.3	Позиция в общем рейтинге THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings)	03	место	351-400	-	
1.4	Позиция в отраслевом рейтинге THE, отраслевой список «Социальные науки» (Social Sciences) – рейтинг университетов мира Таймс (The	04	место	-	-	

№	Наименование показателя	№ строки	Ед. измерения	Плановое значение	Фактическое значение	Пояснения
01	02	03	04	05	06	07
	Times Higher Education World University Rankings) <sup>6</sup>					
1.5	Позиция в общем рейтинге QS – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings)	05	место	401-450	501-550	
1.6	Позиция в отраслевом рейтинге QS, отраслевой список «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management) – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings)	06	место	251-300	161	
1.7	Позиция в предметном рейтинге QS, предметный список «Математика» (Mathematics) – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings)	07	место	-	-	
1.8	Рейтинг «QS – World University Rankings by faculty», отрасль «Гуманитарные науки» (Arts & Humanities )	08	место	-	289	
1.9	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Исследования социального развития" (Development Studies)	09	место	-	51-100	
1.10	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Экономика и эконометрика" (Economics & Econometrics)	10	место	-	151-200	
1.11	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Социология" (Sociology)	11	место	-	151-200	
1.12	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Философия" (Philosophy)	12	место	-	151-200	
1.13	Рейтинг «QS University Rankings - BRICS»	13	место	-	63	
1.14	Рейтинг «QS University Rankings Emerging Europe & Central Asia»	14	место	-	31	
1.15	QS Top 50 under 50	15	место	-	81-90	
2	Количество статей в базах данных Web of Science и Scopus с исключением дублирования на одного научно-педагогического работника		ед.	x	x	
2.1	Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника	16	ед.	0,64	0,8	
2.2	Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника	17	ед.	1	1,1	
3	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического		ед.	x	x	

<sup>6</sup> В год планирования позиций НИУ ВШЭ в данном рейтинге (2013 г.) рейтинг включал только 50 позиций, в настоящее время он расширен до 100 позиций.

№	Наименование показателя	№ строки	Ед. измерения	Плановое значение	Фактическое значение	Пояснения
01	02	03	04	05	06	07
	работника, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования					
3.1	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science		ед.	0,86	1,14	
3.2	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Scopus		ед.	1,23	1,81	
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов		%	6,7	10,15	
5	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)		%	5,4	7,55	
6	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета <sup>7</sup>		балл	90,86	90	
7	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза		%	36	38,84	

**Таблица 1а. Показатели результативности Плана мероприятий, рассчитанные по методике, предложенной вузом-победителем**

№	Наименование показателя	№ строки	Ед. измерения	Плановое значение	Фактическое значение	Пояснения
01	02	03	04	05	06	07
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	01	место	401-450	501-550	
1.1.1	Рейтинг QS – World University Rankings by faculty areas,	02	место	251-300	161	

<sup>7</sup> Показатель высоко зависим от внешних по отношению к НИУ ВШЭ факторов и может существенно меняться в зависимости от схемы проведения ЕГЭ, требований к приему, которые устанавливаются федеральными органами исполнительной власти, и других объективных факторов.

№	Наименование показателя	№ строки	Ед. измерения	Плановое значение	Фактическое значение	Пояснения
	предметный список «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management)					
1.1.2	Рейтинг QS – World University Rankings by subject, предметный список «Математика» (Mathematics)	03	место	-	-	
1.1.3	Рейтинг «QS – World University Rankings by faculty», отрасль «Гуманитарные науки» (Arts & Humanities )	04	место	-	289	
1.1.4	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Исследования социального развития" (Development Studies)	05	место	-	51-100	
1.1.5	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Экономика и эконометрика" (Economics & Econometrics)	06	место	-	151-200	
1.1.6	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Социология" (Sociology)	07	место	-	151-200	
1.1.7	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Философия" (Philosophy)	08	место	-	151-200	
1.1.8	Рейтинг «QS University Rankings - BRICS»	09	место	-	63	
1.1.9	Рейтинг «QS University Rankings Emerging Europe & Central Asia»	10	место	-	31	
1.1.10	QS Top 50 under 50	11	место	-	81-90	
1.2	Рейтинг Times Higher Education – World University Rankings	12	место	351-400	-	
1.2.1	Times Higher Education, предметный список «Социальные науки» (Social Sciences) <sup>8</sup>	13	место	-	-	
1.2.2	Times Higher Education – рейтинг университетов до 50 лет (Top 100 under 50 Universities) <sup>9</sup>	14	место	-	-	
1.3	Рейтинг Social Sciences Research Network, по общему количеству цитирований публикаций	15	место	51-100	112	
1.4	Рейтинг Research Papers in Economics (RePEc), Европейские страны <sup>10</sup>	16	место	51-100	51	
2	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП	17	ед.	0,64	0,79	

<sup>8</sup> В год планирования позиций НИУ ВШЭ в данном рейтинге (2013 г.) рейтинг включал только 50 позиций, в настоящее время он расширен до 100 позиций.

<sup>9</sup> Данный рейтинг формируется только для Top-100 позиций.

<sup>10</sup> Данный рейтинг будет использован для дополнительной оценки публикационной активности НИУ ВШЭ в области экономического анализа.



№	Наименование показателя	№ строки	Ед. измерения	Плановое значение	Фактическое значение	Пояснения
3	Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	18	ед.	0,96	1,37	
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов	19	%	6,7	10,15	
5	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ)	20	%	5,4	7,55	
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 <sup>11</sup>	21	балл	80	85,7	
7	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	22	%	36	38,84	
	<b>Дополнительные показатели</b>					
8	Объем НИОКР в расчете на 1 НПР	23	тыс. руб.	1250	1261,89	
9	Доля студентов, обучающихся по очной форме на программах магистратуры и аспирантуры, в общей численности студентов, обучающихся по очной форме на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры и аспирантуры	24	%	26	28,1	
10	Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах	25	%	17	18,7	
11	Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов	26	%	10	13	

<sup>11</sup> Изменения значений показателя может быть результатом изменения калибровки результатов ЕГЭ Рособрнадзором.

№	Наименование показателя	№ строки	Ед. измерения	Плановое значение	Фактическое значение	Пояснения
12	Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив	27	%	не менее 25	32,3	

В 2015 году НИУ ВШЭ обеспечил выполнение большинства показателей результативности и значительно улучшил свои позиции в отраслевых и предметных мировых рейтингах.

Если в 2014 году университет был представлен только в одном отраслевом рейтинге, то в 2015 году он вошел в 2 отраслевых и 4 предметных рейтинга QS.

В отраслевом рейтинге QS Social Sciences and Management университет поднялся с 232 (2014 г.) на 161 место и занял вторую позицию среди российских университетов (после МГУ). Впервые НИУ ВШЭ вошел в отраслевой рейтинг Arts & Humanities, где занял 289 позицию – третий результат по России после МГУ и СПбГУ.

В предметном рейтинге QS Development Studies университет вошел в Топ-100 (51-100 позиция) и является единственным российским вузом, представленным в данном рейтинге.

Еще в трех предметных рейтингах QS университет вошел в Топ-200, занимая 151-200 позиции: в предметных рейтингах Economics & Econometrics и Sociology НИУ ВШЭ является единственным российским вузом, а в предметном рейтинге Philosophy занимает второе место после МГУ среди российских вузов.

Также НИУ ВШЭ стал единственным российским вузом, вошедшим в институциональный рейтинг QS Top 50 Under 50 (рейтинг университетов моложе 50 лет), где занял 81-90 позиции, что свидетельствует о высокой динамике развития университета.

Вместе с тем, как и в 2014 году, в силу специализации университета в области социально-экономических и гуманитарных наук НИУ ВШЭ не удалось выдержать конкуренцию с классическими университетами и обеспечить продвижение в институциональном рейтинге QS – World University Rankings, а также войти в институциональный рейтинг Times Higher Education – World University Rankings.

В 2015 году НИУ ВШЭ показал хорошую динамику роста практически по всем индикаторам институционального рейтинга QS – World University Rankings: доле иностранных студентов и преподавателей, академической репутации, другим показателям, тем самым увеличив общий балл с 28 до 29, что позволило университету вплотную приблизиться к Топ-500 и занять 507 место. В 2015 году в Топ-500 вошли 504 вуза, таким образом, НИУ ВШЭ не хватило 3 позиций для перехода в эту группу вузов.

В связи с изменением методологии рейтинга Times Higher Education – World University Rankings к НИУ ВШЭ были предъявлены общие требования по порогу публикаций (для вузов с ядром социально-экономического профиля был иной порядок преодоления порога до 2015 г.). По учитываемым в рейтинге публикациям 2010 года НИУ ВШЭ не сумел преодолеть порог в 200 публикаций и не вошел в рейтинг 2015 года. При этом для вхождения в данный рейтинг в 2016 году НИУ ВШЭ выполняет все необходимые условия, в т.ч. предъявляемые к классическим университетам.

Значения показателя «Средний балл ЕГЭ» изначально (в Программе повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ) были запланированы на уровне 80 баллов, поскольку это пороговое значение демонстрирует высокое качество абитуриентов, привлекаемых вузом, но при этом существенно зависит и от внешних факторов, на которые не распространяются управленческие решения вуза. В частности, фактические значения баллов ЕГЭ выше указанной планки (80 баллов) могут варьироваться из года в год – в зависимости от калибровки ЕГЭ и процедуры проведения единого государственного

экзамена в России. Однако в ходе согласования с Минобрнауки России плановых показателей НИУ ВШЭ на 2015-16 гг. было рекомендовано изменить НИУ ВШЭ плановое значение показателя среднего балла ЕГЭ.

Кроме того, в 2015 году НИУ ВШЭ, как и некоторые другие ведущие вузы России, дифференцировал прием абитуриентов-победителей и призеров олимпиад, повысив планку приема для победителей олимпиад без вступительных испытаний (по ряду направлений прием без вступительных испытаний осуществлялся только для занявших 1 и 2 места, для занявших 3-е место предусмотрен учет результатов в виде максимального балла ЕГЭ по соответствующему предмету), в связи с чем уменьшилась по сравнению с прошлым годом численность принятых без вступительных испытаний по результатам олимпиад (в 2014 году по результатам олимпиад было зачислено 797 студентов, а в 2015 – 732), что обусловило несущественное снижение соответствующего показателя результативности по сравнению с прошлым годом. Но это обстоятельство не повлияло на статус университета – НИУ ВШЭ по-прежнему остается в числе российских вузов-лидеров, привлекающих наиболее талантливых студентов: по результатам Мониторинга качества приема в российские государственные вузы НИУ ВШЭ занимает третье место среди российских вузов (после МГИМО и МФТИ). О привлекательности НИУ ВШЭ для талантливых абитуриентов также свидетельствует двукратное увеличение по сравнению с предыдущим годом числа победителей и призеров Всероссийской олимпиады школьников заключительного этапа, поступивших в университет.

В силу перечисленных причин фактическое значение целевого показателя «средний балл ЕГЭ» НИУ ВШЭ составило 90 баллов по итогам 2015 года, что на 0,86 балла меньше, чем в 2014 году.

По количеству цитирований в рейтинге SSRN (показатель, рассчитываемый по индивидуальной методике) целевым показателем для НИУ ВШЭ на 2015 год было вхождение в Топ-100 указанного рейтинга. По состоянию на 30.12.2015 года НИУ ВШЭ занимает 112 место, имея 1411 цитирований. Отставание от 100-го места (Российская экономическая школа, 1607 цитирований) составляет 196 цитирований. Максимальное значение количества цитирований работ сотрудников НИУ ВШЭ составляло 1535 по состоянию на 1 марта 2015 года. После 1 сентября 2015 года наблюдается постепенное снижение количества цитирований за счет снижения числа НПР НИУ ВШЭ: резкое (-97 цитирований) в рейтинге от 1 октября и плавное (-9 цитирований за 3 месяца, начиная с этого момента).

При этом по суммарному числу работ (6-ое место) и по общему числу скачиваний работ (20-е место) позиции НИУ ВШЭ постоянно улучшаются, в том числе и по итогам 2015 года. Система академических стимулов в НИУ ВШЭ выстроена таким образом, чтобы НПР в кратчайшие сроки публиковали работы в международных журналах. Те работы, которые после выхода препринта имеют потенциал с точки зрения цитирования, быстро публикуются в журналах и уже не дают дополнительных цитирований с точки зрения SSRN, однако вносят вклад в иные показатели, связанные с числом цитирований. Подготовка к публикации научных статей в международных журналах является основной (и успешно выполняемой) целью программы препринтов НИУ ВШЭ. Вместе с этим существует лаг во времени при наблюдении эффекта от проводимой НИУ ВШЭ политики по интернационализации научных исследований с точки зрения цитируемости. При росте показателей по числу работ следует ожидать увеличение цитируемости через некоторое время.

## 2.2 Отчет о достижении показателей реализации Плана мероприятий за 2015 год

Таблица 2. Показатели реализации Плана мероприятий за 2015 год

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
<b>СИ 1</b>	<b>Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности</b>				
Задача 1.1.	Создание и поддержка высокопродуктивных научных коллективов				
1.1.1.	Создание и поддержка центров передовых исследований	Количество центров передовых исследований, ед.	2	2	3
1.1.2.	Создание и поддержка центров перспективных исследований по актуальным научным направлениям	Количество центров перспективных исследований по актуальным научным направлениям, ед.	1	2	3
1.1.3.	Создание и поддержка международных исследовательских лабораторий	Количество международных лабораторий, ед.	20	20	3
Задача 1.2.	Фундаментальные и прикладные исследования, целевые рынки проектной деятельности, развитие научной кооперации с ведущими зарубежными и российскими научными организациями				
1.2.1.	Развитие фундаментальных научных исследований	Количество поддержанных проектов фундаментальных научных исследований, ед	115	132	3
1.2.2.	Развитие системы эмпирических обследований и базы данных	Количество поддержанных проектов эмпирических обследований и баз данных, ед.	13	13	3

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия	Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
1.2.3. Организация прикладных научных исследований в интересах органов государственной власти, бизнеса и расширение участия научных коллективов ВШЭ в грантовых программах Российского научного фонда, Российского Фонда Фундаментальных Исследований и Российского гуманитарного научного фонда	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в расчете на 1 научно-педагогического работника, тыс.руб.	1250	1261,75	-
1.2.4. Мониторинг перспективных рынков прикладных научных исследований и разработок, в том числе форсайт перспективных областей исследований и разработок в сфере социальных наук	Количество проведенных исследований по мониторингу перспективных рынков научных исследований и разработок, ед.	1	1	3
1.2.5. Развитие прикладных научных исследований и разработок в интересах Администрации Президента, Правительства РФ	Количество докладов, аналитических записок, методических рекомендаций, подготовленных ВШЭ в интересах Администрации Президента, Правительства РФ, ед.	50	59	-
1.2.6. Информационное обеспечение, организация и хранение баз данных	Количество баз данных в Едином архиве экономических и социологических данных в открытом доступе, ед.	2300	2715	3
1.2.7. Обеспечение поддержки и развития международных научных партнерств	Численность научно-педагогических работников, принявших участие в	38	59	В

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
		мероприятиях, прошедших конкурсный отбор ед.			
1.2.8.	Развитие механизмов поддержки инновационного предпринимательства	Количество инновационных проектов-участников предпринимательских конкурсов ВШЭ, ед.	100	124	Д, З
Задача 1.3.	Инструменты международного продвижения				
1.3.1.	Развитие системы международной экспертизы исследовательских проектов и научных коллективов	Количество исследовательских проектов, прошедших международную экспертизу, ед.	73	86	З
1.3.2.	Развитие системы лингвистической поддержки публикаций на иностранном языке	Численность научно-педагогических работников, получивших лингвистическую поддержку, чел.	440	466	-
1.3.3.	Вывод журналов ВШЭ на глобальный рынок	Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых в Web of Science и Scopus, ед.	3	3	Б, Е
Задача 1.4.	Формирование эффективных механизмов организационного сопровождения научных исследований, повышение качества управления в научных подразделениях				
1.4.1.	Профессионализация менеджмента научных исследований	Количество мероприятий, направленных на развитие компетенций менеджеров, организующих научные исследования, ед.	1	1	З

<b>Стратегические инициативы/задачи/мероприятия</b>		<b>Наименование показателя</b>	<b>Плановое значение показателя</b>	<b>Фактическое значение показателя</b>	<b>Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211</b>
1.4.2.	Мониторинг закупок прикладных исследований и конкурсов научных фондов, информирование научных подразделений, факультетов и филиалов об объявленных конкурсах	Количество подготовленных конкурсных заявок, ед.	152	203	3
1.4.3.	Внедрение новой системы управления наукой на факультетах	Количество факультетов, реализующих инструменты академического развития в новом формате, ед.	10	10	-
1.4.4.	Методическая поддержка научно-педагогических работников НИУ ВШЭ по участию в международных научных программах и проектах	Количество обучающихся мероприятий, ориентированных на участие научно-педагогических работников ВШЭ в международных научных программах и проектах, ед.	1	3	3
<b>СИ 2</b>	<b>Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов</b>				
Задача 2.1.	Актуализация образовательных программ для обеспечения соответствия запросам международного рынка образовательных услуг				
2.1.1.	Актуализация образовательных программ в соответствии с запросами международного рынка образовательных услуг	Доля студентов основных образовательных программ подготовки бакалавров, обучающихся по новой модели, %	40,00	54,07	Д, Е
2.1.2.	Развитие системы оценки эффективности и оценки качества образовательных программ	Доля образовательных программ, прошедших внешнюю оценку, %	15,00	18,70	Ж

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
2.1.3.	Интернационализация образовательных программ	Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, %	10,00	18,00	Ж, Е
2.1.4.	Совершенствование технологий организации учебного процесса	Доля студентов и преподавателей, положительно оценивающих сервисы поддержки учебного процесса, %	15,00	21,70	Д, З
2.1.5.	Формирование линейки глобально конкурентоспособных образовательных продуктов	Количество образовательных программ высшего образования, разработанных и реализуемых в партнерстве с ведущими российскими и иностранными вузами и/или ведущими российскими и иностранными научными организациями, ед.	43	43	Е
2.1.6.	Развитие электронного обучения для интеграции в глобальный рынок образовательных услуг	Доля слушателей, завершивших изучение дисциплин на электронных ресурсах ВШЭ, в общей численности студентов, %	50,00	59,00	Д
Задача 2.2.	Внедрение модели управления образовательными программами				
2.2.1.	Развитие модели "Учебный офис"	Доля образовательных программ, менеджеры которых успешно прошли оценку по результатам работы, %	50,00	52,00	Е
2.2.2.	Развитие академического руководства образовательными программами	Доля образовательных программ, академические руководители	50,00	77,00	Е



Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
		которых успешно прошли оценку по результатам работы за год, %			
Задача 2.3.	Разработка и реализация модели "новой аспирантуры"				
2.3.1.	Развитие системы аспирантских школ - внедрение новой модели аспирантской подготовки	Количество разработанных и утвержденных основных образовательных программ подготовки аспирантов, ед.	60	60	Г
2.3.2.	Развитие программы "Академическая аспирантура" (Structured PhD program) и интернационализация аспирантуры	Численность обучающихся по программе "Академическая аспирантура", чел.	115	119	Г
Задача 2.4.	Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных продуктов дополнительного профессионального образования				
2.4.1.	Разработка англоязычных дополнительных профессиональных программ, в т.ч. программ Master и Executive Master	Доля англоязычных дополнительных профессиональных программ, %	5,00	5,80	Ж
2.4.2.	Расширение линейки программ дополнительного профессионального образования, предлагаемых студентам ВШЭ	Доля дополнительных профессиональных программ, ориентированных на студентов ВШЭ, %	10,00	23,30	-
2.4.3.	Внешняя экспертиза программ дополнительного профессионального образования	Доля дополнительных профессиональных программ (уровня МВА), прошедших аккредитацию, %	-	-	Ж, Е
2.4.4.	Укрупнение и развитие конкурентоспособных Школ непрерывного образования	Количество созданных Школ непрерывного образования, ед.	1	1	Е

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
<b>СИ 3</b>	<b>Привлечение талантов</b>				
Задача 3.1.	Расширение присутствия в странах ближнего и дальнего зарубежья, выход на новые географические рынки				
3.1.1.	Участие в международных образовательных ярмарках	Численность иностранных граждан, рекрутированных на коммерческое обучение в ВШЭ, чел.	20	41	Ж
3.1.2.	Выход на новые географические рынки (страны Азии и Латинской Америки)	Количество новых партнерских соглашений, ед.	4	9	Ж
3.1.3.	Расширение присутствия в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы: "Новые города", "Осенние дни ВШЭ"	Количество новых площадок в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы для проведения мероприятий по привлечению талантливой молодежи, ед.	6	6	Ж
3.1.4.	Внедрение системы международного рекрутинга в магистратуру и аспирантуру по технологии приема, аналогичной международному рекрутингу на PhD программы	Доля зарегистрированных в рекрутинговых системах ВШЭ, поступивших в магистратуру или аспирантуру ВШЭ, %	25,00	26,00	Ж
Задача 3.2.	Работа с талантливой молодежью				
3.2.1.	Привлечение талантливых студентов на специализированные программы включенного обучения для иностранных студентов: "Летний университет",	Численность участников специализированных программ обучения для иностранных студентов, чел.	115	117	Д, Ж

<p align="center"><b>Стратегические инициативы/задачи/мероприятия</b></p>	<p align="center"><b>Наименование показателя</b></p>	<p align="center"><b>Плановое значение показателя</b></p>	<p align="center"><b>Фактическое значение показателя</b></p>	<p align="center"><b>Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211</b></p>
<p>"Семестр в Москве", "Русский язык как иностранный" и др.</p>				
<p>3.2.2. Совершенствование дифференцированной системы поддержки, адаптационных мероприятий и сервисов для студентов, в том числе иностранных</p>	<p>Доля студентов, положительно оценивших предоставляемые им сервисы, %</p>	<p align="center">60,00</p>	<p align="center">66,00</p>	<p align="center">Д, Ж</p>
<p>3.2.3. Привлечение талантливой молодежи из зарубежных стран: олимпиады и конкурсы</p>	<p>Численность участников из зарубежных стран в олимпиадах и конкурсах ВШЭ, чел.</p>	<p align="center">4500</p>	<p align="center">4793</p>	<p align="center">Ж</p>
<p>3.2.4. Развитие Лицея ВШЭ как модельного образца старшей школы нового поколения</p>	<p>Численность обучающихся в Лицее ВШЭ, чел.</p>	<p align="center">900</p>	<p align="center">1123</p>	<p align="center">-</p>
<p>3.2.5. Расширение линейки предметных олимпиад, конкурсов проектных работ для школьников, организованных ВШЭ</p>	<p>Количество предметных олимпиад "Высшая проба", ед.</p>	<p align="center">-</p>	<p align="center">16</p>	<p align="center">-</p>
<p>3.2.6. Привлечение талантливой молодежи в магистратуру</p>	<p>Численность участников олимпиады ВШЭ для студентов и выпускников вузов, чел.</p>	<p align="center">-</p>	<p align="center">4350</p>	<p align="center">Ж</p>
<p>Задача 3.3. Развитие партнерств ВШЭ с российскими региональными и зарубежными центрами, образовательными учреждениями</p>				
<p>3.3.1. Развитие Распределенного лицея как образовательной сети ВШЭ</p>	<p>Количество школ в сети Распределенного лицея ВШЭ, ед.</p>	<p align="center">20</p>	<p align="center">20</p>	<p align="center">-</p>
<p>3.3.2. Развитие и формирование новых партнерств в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы</p>	<p>Количество новых соглашений с партнерами в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы, ед.</p>	<p align="center">5</p>	<p align="center">6</p>	<p align="center">-</p>

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
3.3.3.	Развитие эффективных форм привлечения школьников через партнерства: "Партнерские школы" и "Региональные центры"	Количество партнерских школ ВШЭ, ед.	75	256	-
3.3.4.	Развитие "ресурсных" центров в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы	Численность участников мероприятий ВШЭ с участием "ресурсных" центров в странах Содружества независимых государств и Центральной и Восточной Европы, чел.	450	475	Ж
3.3.5.	Проведение мероприятий исходящей студенческой мобильности	Численность студентов ВШЭ, принявших участие в программах международной академической мобильности, чел.	190	202	Д
<b>СИ 4</b>	<b>Обновление и развитие кадров исследовательского университета</b>				
Задача 4.1.	Обновление и академическое развитие научно-педагогического персонала исследовательского университета				
4.1.1.	Внедрение международно признанных процедур найма научно-педагогических работников и расширения практики привлечения специалистов с международного рынка труда	Численность научно-педагогических работников, успешно прошедших оценочные процедуры, чел.	1200	1205	Б, В, Д, З
4.1.2.	Реализация программ стимулирования научно-педагогических работников для повышения их научной продуктивности	Численность научно-педагогических работников, получающих академические надбавки, чел.	1050	1127	В, Д, З

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
4.1.3.	Реализация программ повышения квалификации и профессионального развития научно-педагогических работников	Численность научно-педагогических работников, прошедших повышение квалификации, чел.	750	802	В
4.1.4.	Реализация программы "Кадровый резерв"	Численность участников программы "Кадровый резерв", чел.	220	230	Д
Задача 4.2.	Программы адаптации и социальной поддержки зарубежных специалистов				
4.2.1.	Развитие программ социальной поддержки специалистов, привлеченных с международного рынка труда	Доля специалистов, привлеченных с международного рынка труда, положительно оценивших программы социальной поддержки, %	45,00	64,00	-
4.2.2.	Совершенствование программ адаптации специалистов, привлеченных с международного рынка труда	Доля специалистов, привлеченных с международного рынка труда, положительно оценивших процесс адаптации в ВШЭ, %	50,00	55,00	Б
4.2.3.	Совершенствование сервисов для иностранных граждан, приглашенных в ВШЭ	Доля иностранных граждан, приглашенных в ВШЭ, положительно оценивающих сервисы по сопровождению визитов иностранных граждан, %	50,00	54,00	-
Задача 4.3.	Обновление руководящего состава и совершенствование профессиональных компетенций руководителей и административных работников				

<b>Стратегические инициативы/задачи/мероприятия</b>		<b>Наименование показателя</b>	<b>Плановое значение показателя</b>	<b>Фактическое значение показателя</b>	<b>Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211</b>
4.3.1.	Привлечение специалистов международного уровня на руководящие административные и академические позиции и обеспечение механизмов эффективной мотивации руководителей	Численность привлеченных на руководящие позиции специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, чел.	2	5	А
4.3.2.	Формирование механизмов эффективной мотивации административных работников	Доля работников административно-управленческого персонала, получающих стимулирующие надбавки по результатам формализованной оценки эффективности деятельности, %	-	-	Д, Е, Ж
4.3.3.	Совершенствование профессиональных компетенций работников административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала	Численность работников административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала, прошедших целевое повышение квалификации, чел.	90	91	А
4.3.4.	Реализация программы "Административный кадровый резерв"	Доля работников административно-управленческого персонала - участников программы "Административный кадровый резерв", %	3,00	3,11	А
<b>СИ 5</b>	<b>Формирование рыночно-ориентированной системы управления</b>				
Задача 5.1.	Оптимизация системы управления университетом				

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
5.1.1.	Завершение реорганизации структуры университета на базе укрупненных научно-образовательных подразделений	Количество укрупненных научно-образовательных подразделений (со штатной численностью более 100 ед.), ед.	10	12	-
5.1.2.	Реализация модели "Управляющий комитет - Исполнительный менеджер" для управления всеми административными процессами университета (вовлечение научно-педагогических работников в процессы принятия решений)	Доля административных процессов, управляемых по модели "Управляющий комитет-Исполнительный менеджер", в общем числе процессов, подлежащих управлению по такой модели, %	45,00	60,00	-
Задача 5.2.	Совершенствование административных процессов				
5.2.1.	Создание службы "одного окна" в системе административных подразделений (бэк-офиса) ВШЭ на базе электронных услуг	Доля персональных сервисов, поддерживаемых службой "одного окна", %	25,00	25,00	-
5.2.2.	Запуск экспертной площадки краудсорсинга организационных инноваций	Количество вводимых организационных инноваций, прошедших через процедуру публичного обсуждения, ед.	5	5	-
Задача 5.3.	Модернизация системы управления финансовыми ресурсами				
5.3.1.	Внедрение системы финансового управления на факультетах	Доля централизованных финансовых ресурсов, администрируемых на уровне факультетов и их структурных подразделений на отчетную дату, %	9,00	9,20	-

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
5.3.2.	Внедрение бюджетирования образовательных программ	Доля образовательных программ бакалавриата и магистратуры, бюджет которых одобрен Финансовым комитетом и деканом факультета, %	5,00	7,30	-
Задача 5.4.	Развитие корпоративных информационных систем и ИТ-инфраструктуры				
5.4.1.	Обеспечение соответствия функциональности корпоративных информационных систем требованиям развития университета	Доля исполнения заявок на развитие информационных систем, прошедших отбор и приоритизацию, %	75,00	80,00	-
5.4.2.	Переход к проектной модели клиентоориентированного управления развитием информационных технологий	Доля комплексных ИТ задач, переведенных на технологии проектного управления, %	20,00	70,00	-
Задача 5.5.	Комфортная университетская среда				
5.5.1.	Оснащение зданий кампуса ВШЭ оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями (пандусы и т.д.)	Доля зданий, оснащенных оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями, от общего количества зданий, %	19,00	21,00	-
5.5.2.	Создание гибридных пространств, оборудованных специальной мебелью для возможности трансформации пространства	Доля зданий, оборудованных специальными типами помещений, %	15,00	15,00	-
5.5.3.	Оборудование выставочных зон и рекреаций в зданиях кампуса ВШЭ	Доля зданий с выставочным пространством, %	5,00	7,00	-
<b>СИ 6</b>	<b>Социальная миссия университета</b>				



Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
Задача 6.1.	Университет и мегаполис				
6.1.1.	Проведение просветительских культурно-массовых университетских мероприятий для москвичей на открытых площадках г. Москвы	Охват аудитории просветительских мероприятий для москвичей на открытых площадках г.Москвы, чел.	15850	41850	-
6.1.2.	Развитие социальной активности москвичей	Количество консультаций по решению локальных проблем социального значения, ед.	125	136	-
6.1.3.	Участие в благоустройстве городского пространства	Количество мероприятий по благоустройству (субботников и др.) с участием представителей университета и москвичей в районах размещения университетских корпусов, ед.	10	15	-
6.1.4.	Участие в развитии культурно-исторического облика города	Количество материалов для создания информационных носителей, размещенных в исторических местах города, ед.	70	70	-
Задача 6.2.	Развитие российского образования				
6.2.1.	Продвижение российского образования через on-line курсы ВШЭ на русском языке	Количество слушателей, приступивших к обучению на on-line курсах ВШЭ на русском языке, тыс.человек	100	136	Д
6.2.2.	Развитие партнерств с ведущими вузами России, направленное на улучшение качества высшего образования	Количество институциональных партнерств (членство в ассоциациях, консорциумах,	11	13	-

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия		Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
		договоры о сотрудничестве с российскими вузами), поддерживаемых ВШЭ, ед.			
6.2.3.	Открытая площадка профессионального развития учителей	Численность учителей, принявших участие в программах профессионального развития учителей, чел.	600	1068	-
Задача 6.3.	ВШЭ - публичная дискуссионная площадка: поддержка гражданского общества во взаимодействии с властью				
6.3.1.	Формирование публичной дискуссионной площадки в целях развития конструктивного диалога между экспертным сообществом, представителями гражданского общества и власти	Количество мероприятий на публичной дискуссионной площадке, ед.	30	30	-
6.3.2.	Юридическая и психологическая помощь студентов-волонтеров малозащищенным и малообеспеченным слоям населения	Количество консультаций студентов-волонтеров по юридической и психологической помощи, ед.	50	55	-
<b>СИ 7</b>	<b>Международное позиционирование университета</b>				
Задача 7.1.	Формирование и развитие международного бренда университета				
7.1.1.	Формирование бренда университета в целях повышения его узнаваемости в соответствии с ожиданиями целевых аудиторий (абитуриенты, академическое	Увеличение доли целевых аудиторий, знакомых с брендом ВШЭ, %	2,00	14,00	Ж

	<p align="center"><b>Стратегические инициативы/задачи/мероприятия</b></p>	<p align="center"><b>Наименование показателя</b></p>	<p align="center"><b>Плановое значение показателя</b></p>	<p align="center"><b>Фактическое значение показателя</b></p>	<p align="center"><b>Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211</b></p>
7.1.2.	<p>экспертное сообщество, работодатели на глобальном рынке)</p> <p>Приведение линейки позиционирующих университет материалов (англоязычный портал, полиграфическая и сувенирная продукция, шаблоны презентация и т.д.) в соответствие с новым международным брендом НИУ ВШЭ</p>	<p>Доля материалов, приведенных в соответствие с новым международным брендом, %</p>	<p align="center">50,00</p>	<p align="center">50,00</p>	<p align="center">Ж</p>
Задача 7.2.	<p>Повышение узнаваемости ВШЭ, укрепление ее международной репутации посредством активизации присутствия бренда на мировых экспертных площадках, в глобальных СМИ и зарубежных научно-популярных изданиях</p>				
7.2.1.	<p>Расширение сотрудничества с глобальными он-лайн образовательными ресурсами: продвижение образовательных продуктов ВШЭ, а также их авторов, имеющих международное признание</p>	<p>Количество курсов, размещенных на глобальных образовательных on-line ресурсах, ед.</p>	<p align="center">50</p>	<p align="center">50</p>	<p align="center">Ж</p>
7.2.2.	<p>Продвижение ВШЭ через коммуникацию с зарубежными университетскими и другими партнерами</p>	<p>Доля экспертов, выразивших согласие принять участие в экспертных опросах о репутации ВШЭ, %</p>	<p align="center">30,00</p>	<p align="center">30,00</p>	<p align="center">Ж</p>
7.2.3.	<p>Обеспечение присутствия бренда ВШЭ на мировых экспертных площадках (выставки, форумы, конференции), СМИ, соцмедиа</p>	<p>Количество публикаций с упоминанием бренда ВШЭ в связи с участием в</p>	<p align="center">250</p>	<p align="center">250</p>	<p align="center">Ж</p>

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия	Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	Мероприятия п.1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211
	международных мероприятиях, ед.			

**Таблица 2а. Показатели, предложенные Рабочей группой для включения в отчеты о реализации Планов мероприятий вузов-победителей (пункт 3 раздел 2 протокола от 26.11.2014 № АП-32/02пр)**

<b>№</b>	<b>Наименование показателя</b>	<b>№ строки</b>	<b>Единица измерения</b>	<b>Фактическое значение</b>
<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
1	Позиция в ведущих мировых рейтингах, включая рейтинги: ARWU -академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities), THE - рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings), QS - всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings):	01	место	
1.1	Рейтинг QS – World University Rankings		место	501-550
1.2	Рейтинг QS – World University Rankings by faculty areas, предметный список «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management)		место	161
1.3	Рейтинг «QS – World University Rankings by faculty», отрасль «Гуманитарные науки» (Arts & Humanities )		место	289
1.4	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Исследования социального развития" (Development Studies)		место	51-100
1.5	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Экономика и эконометрика" (Economics & Econometrics)		место	151-200
1.6	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Социология" (Sociology)		место	151-200
1.7	Рейтинг «QS – World University Rankings by subject», предметный список "Философия" (Philosophy)		место	151-200
1.8	Рейтинг «QS University Rankings - BRICS»		место	63
1.9	Рейтинг «QS University Rankings Emerging Europe & Central Asia»		место	31
1.10	QS Top 50 under 50		место	81-90
2	Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника за последний полный календарный год	02	ед.	0,24
3	Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника за последний полный календарный год	03	ед.	0,37
4	Средний показатель цитируемости за все последние полные календарные годы, начиная с 2013 года, на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science за все последние полные календарные годы, начиная с 2013 года	04	ед.	0,64
5	Средний показатель цитируемости за все последние полные календарные годы, начиная с 2013 года, на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science за все последние полные календарные годы, начиная с 2013 года	05	ед.	1,11
6	Количество иностранных научно-педагогических работников, работающих по договорам	06	чел.	250

№	Наименование показателя	№ строки	Единица измерения	Фактическое значение
01	02	03	04	05
	гражданско-правового характера, за отчетный период			
7	Доля иностранных студентов и аспирантов, обучающихся по основным образовательным программам вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	07	%	7,51

**Таблица 2б. Показатели реализации Плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 октября 2012 г. № 2006-р**

№	Наименование показателя	Единица измерения	Плановое значение	Фактическое значение
1.	Численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях	чел.	8	10
2.	Количество научных журналов вуза, включенных в базы данных «Сеть науки» (Web of Science) и/или Scopus	ед.	3	3
3.	Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза	чел.	25	46
4.	Удельный вес численности молодых научно-педагогических работников (далее – НПР), привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПР	%	25	25,1
5.	Удельный вес численности НПР вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПР вуза	%	25	27,1
6.	Количество реализуемых вузом программ академической мобильности для НПР вуза и НПР сторонних организаций	ед.	790	840
7.	Удельный вес численности молодых НПР вуза в общей численности НПР вуза	%	28	29,3
8.	Удельный вес численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения, получивших поддержку, в общей численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения	%	12	14,6
9.	Удельный вес численности стажеров-исследователей и молодых НПР вуза, получивших поддержку, в общей численности стажеров-исследователей и молодых НПР вуза	%	20	22,6
10.	Количество образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ, разработанных и реализуемых в партнерстве с	ед.	15	24

№	Наименование показателя	Единица измерения	Плановое значение	Фактическое значение
	ведущими российскими и иностранными вузами и/или ведущими российскими и иностранными научными организациями			
11.	Удельный вес численности студентов ведущих иностранных вузов, привлеченных в вуз, в общей численности студентов вуза	%	2	2,2
12.	Количество научно-исследовательских проектов, реализуемых с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и/или совместно с ведущими российскими и иностранными научными организациями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе	ед.	65	74
13.	Количество научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов, реализуемых совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе	ед.	20	20

**2.3 Отчет о достижении показателей внешнего мониторинга реализации Плана мероприятий, используемых в расчете субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров»**

Данный отчет не предоставляется, т.к. показатели отчета формируются в результате внешнего мониторинга Минобрнауки России, в том числе с использованием данных Форма 1-Мониторинг, ВПО-1 и ВПО-2.

## 2.4 Отчет о целевом использовании средств субсидии за 2015 год

Таблица 3. Отчет о целевом использовании средств субсидии за 2015 год

рублей

№ п/п	Мероприятие программы	№ строки	Фактически произведенные расходы из средств субсидии (кассовым методом)	Примечание
01	02	03	04	05
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	01	35 278 282,24	
2	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	02	198 167 622,25	
3	Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	03	60 439 461,87	
4	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	04	59 406 738,97	
5	Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	05	452 713 244,89	
6	Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	06	34 276 583,92	



7	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	07	53 746 446,35	
8	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:	08	285 984 955,58	
8.1	<i>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</i>		274 699 370,44	
8.2	<i>научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах</i>		11 285 585,14	
	<b>Итого</b>	<b>09</b>	<b>1 180 013 336,07</b>	

\* в соответствии с п.2.4. Перечня требований к отчетам по реализации планов мероприятий по реализации вузами, отобранными по результатам конкурса на предоставление государственной поддержки ведущим университетам Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, программ повышения конкурентоспособности ("Дорожных карт")

## 2.5 Отчет о расходовании средств субсидии и софинансирования за 2015 год

Таблица 4. Отчет о расходовании средств субсидии и софинансирования за 2015 год

№ п/п	Направления использования средств субсидии и средств от приносящей доход деятельности	Мероприятия программ повышения конкурентоспособности вузов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 " О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности образовательных центров"													
		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		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		Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах		Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры		Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников		Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями		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	
	Средства субсидии и средства от приносящей доход деятельности в млн. руб.	Субсидия*	Софинансирование**	Субсидия*	Софинансирование**	Субсидия*	Софинансирование**	Субсидия*	Софинансирование*	Субсидия*	Софинансирование*	Субсидия*	Софинансирование**	Субсидия*	Софинансирование**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
210	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, всего	30882,48	43,62	187 451,76	16 867,77	15 944,83	-	27 865,04	-	304 079,96	69 168,83	493,49	5 494,72	32 354,63	4 323,97
	из них:														
211	Заработная плата	26675,70	35,43	168 262,37	14 596,39	1 882,21	-	23 179,24	-	241 822,12	57 777,69	338,54	4 514,76	24 635,48	3 548,14

212	Прочие выплаты	137,58	-	6 212,28	295,53	13 906,71	-	61,20	-	4 789,37	-	86,10	-	1 637,06	-
213	Начисления на выплаты по оплате труда	4069,20	8,19	12 977,11	1 975,85	155,91	-	4 624,60	-	57 468,47	11 391,14	68,85	979,96	6 082,09	775,84
220	Оплата работ, услуг, всего	3807,04	-	10 079,61	3,00	44 053,82	122,25	6 655,84	-	144 194,34	26 559,18	33 606,95	8 577,99	14 871,33	555,76
	из них:														
221	Услуги связи	12,48	-	10,57	-	3,96	-	-	-	-	-	37,70	-	956,86	-
222	Транспортные услуги	267,35	-	594,61	-	17 101,67	-	293,92	-	7 463,53	-	299,97	-	2 402,80	-
223	Коммунальные услуги	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
224	Арендная плата за пользование имуществом	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
225	Работы, услуги по содержанию имущества	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
226	Прочие работы, услуги	3527,20	-	9 474,43	3,00	26 948,19	122,25	6 361,91	-	136 730,80	26 559,18	33 269,28	8 577,99	11 511,67	555,76
250	Безвозмездные перечисления бюджетам, всего	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 576,28	-
	из них:														
253	Перечисления международным организациям	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 576,28	-
290	Прочие расходы (стипендии, налоги и пр.)	-	-	102,60	3,50	430,80	-	24 885,86	-	3 654,10	9,00	1,60	-	4 845,00	-

300	Поступление нефинансовых активов, всего	588,76	116,02	533,64	-	10,01	-	-	-	784,85	-	174,54	-	99,21	484,92
	из них:														
310	Увеличение стоимости основных средств	21,20	-	533,64	-	-	-	-	-	102,55	-	151,42	-	-	-
320	Увеличение стоимости нематериальных активов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
340	Увеличение стоимости материальных запасов	567,57	116,02	-	-	10,01	-	-	-	682,31	-	23,12	-	99,21	484,92
<b>28</b>	<b>Расходы всего, в том числе:</b>	<b>35278,28</b>	<b>159,64</b>	<b>198 167,62</b>	<b>16 874,27</b>	<b>60 439,46</b>	<b>122,25</b>	<b>59 406,74</b>	<b>-</b>	<b>452 713,24</b>	<b>95 737,01</b>	<b>34 276,58</b>	<b>14 072,71</b>	<b>53 746,45</b>	<b>5 364,66</b>
28.1	средства субсидии текущего года														
28.2	средства субсидии года, предшествующего текущему году														
<b>29</b>	<b>Остаток средств субсидии текущего года</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	
<b>30</b>	<b>Остаток средств субсидии года, предшествующего текущему году</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	

\*\* Всего средств от приносящей доход деятельности вузов, направленных на реализацию мероприятия программ повышения конкурентоспособности вузов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, утв. г. № 211 " О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-мировых центров

**Таблица 4а. Сводный отчет о расходах из средств субсидии, внебюджетных и иных источников, связанных с реализацией «дорожной карты»**

рублей

№ п/п	Расходы, связанные с реализацией «дорожной карты»	Финансирование						Примечание
		Из средств субсидии		Из внебюджетных источников		Всего		
		Плановые расходы	Фактические расходы (по казначейству)	Плановые расходы	Фактические расходы	Плановые расходы	Фактические расходы	
01	02	03	04	05	06	07	08	09
<b>1</b>	<b>Расходы из средств субсидии и внебюджетных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», на мероприятия Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 всего, из них</b>	<b>1 248 336 771,03</b>	<b>1 180 013 336,07</b>	<b>367 800 000,00</b>	<b>1 092 385 169,08</b>	<b>1 616 136 771,03</b>	<b>2 272 398 505,15</b>	
	а) реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вузов и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	20 600 000,00	35 278 282,24	7 200 000,00	159 635,98	27 800 000,00	35 437 918,22	
	б) реализация мер по привлечению в вузы молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	88 900 000,00	198 167 622,25	58 100 000,00	16 874 268,14	147 000 000,00	215 041 890,39	
	в) реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	29 200 000,00	60 439 461,87	1 400 000,00	122 245,43	30 600 000,00	60 561 707,30	
	г) реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	91 400 000,00	59 406 738,97	-	-	91 400 000,00	59 406 738,97	
	д) реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	493 736 771,03	452 713 244,89	57 200 000,00	95 737 007,38	550 936 771,03	548 450 252,27	
	е) внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	32 700 000,00	34 276 583,92	40 000 000,00	14 072 709,47	72 700 000,00	48 349 293,39	

	ж) осуществление мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов для обучения в российских вузах, в том числе путем реализации партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов	53 200 000,00	53 746 446,35	30 100 000,00	5 364 660,09	83 300 000,00	59 111 106,44	
	з) 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:	438 600 000,00	285 984 955,58	173 800 000,00	960 054 642,59	612 400 000,00	1 246 039 598,17	
	<i>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</i>	438 600 000,00	274 699 370,44	165 100 000,00	959 206 538,34	603 700 000,00	1 233 905 908,78	
	<i>научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах</i>	-	11 285 585,14	8 700 000,00	848 104,25	8 700 000,00	12 133 689,39	
<b>2</b>	<b>Расходы из внебюджетных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», исключая расходы на мероприятия Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211</b>			<b>376 400,00</b>	<b>552 787 045,11</b>	552 787 045,11	<b>552 787 045,11</b>	
<b>3</b>	<b>Расходы из иных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», исключая средства субсидии и внебюджетные источники</b>			<b>1 606 600 000,00</b>	<b>1 093 993 598,83</b>	1 093 993 598,83	<b>1 093 993 598,83</b>	

Остатки средств субсидии на окончание года, предшествующего отчетному году

318 336 771,03

68 323 434,96

рублей

Выделенный объем средств субсидии в отчетном году

930 000 000,00

рублей

## **2.6 Отчет о совершенствовании системы управления вуза, в том числе привлечение специалистов международного уровня в органы управления вуза**

В 2015 году завершился проект по реорганизации структуры университета и укрупнению факультетов: вместо ранее действующего 21 факультета после реорганизации функционируют 10 мегафакультетов (включая МИЭМ), Высшая школа урбанистики, Департамент иностранных языков, а также Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ), Институт образования, которые помимо научной работы осуществляют образовательную деятельность и получили статус научно-образовательного подразделения.

Мегафакультеты интегрируют все виды деятельности в соответствующих предметных областях: высшее и дополнительное образование, фундаментальные и прикладные исследования, инновационную деятельность и проектную работу. В рамках мегафакультетов объединены области знаний, наиболее тесно взаимодействующие между собой, тем самым новая структура управления облегчает развитие перспективных научных направлений на стыках наук и обеспечивает принцип активного междисциплинарного взаимодействия в ходе проведения научных исследований и в образовательном процессе.

Прежние факультеты получили статус департаментов и школ, управление на факультетах осуществляется по образовательным программам. Департаменты факультета развивают определенные научные направления, нанимают перспективных специалистов и обеспечивают преподавание курсов по своим областям знаний на всех факультетах университета. Руководители образовательных программ всех уровней образования формируют учебные планы, подбирают преподавателей и контролируют реализацию образовательного процесса. Такое разделение функций исключает недобросовестную практику включения в учебные планы определенных дисциплин в целях обеспечения учебной нагрузки конкретных преподавателей. Таким образом, учебные планы становятся более сбалансированными, а департаменты ведут кадровую политику с учетом запросов руководителей образовательных программ.

Осуществляется процесс децентрализации управления университетом, предусматривающий постепенное увеличение академической и финансовой автономии факультетов с одновременным установлением целевых показателей их деятельности. Основными принципами новой модели управления являются

- постепенное увеличение академической и финансовой автономии факультетов с одновременным установлением целевых показателей деятельности и утверждением собственных программ развития факультетов;
- интеграция бюджетов факультетов с одновременной передачей части средств из университетского бюджета;
- учет ключевых показателей эффективности (KPI) при принятии организационных и ресурсных решений;
- сохранение общих принципов управления НИУ ВШЭ на уровне факультетов, включая коллегиальное принятие решений, применение конкурсных процедур в механизмах ресурсной поддержки академических инициатив.

В 2015 году факультетам делегировано право самостоятельного управления финансовыми ресурсами вместе с ответственностью за достижение плановых результатов. На всех факультетах созданы и приступили к работе комиссии по поддержке образовательных инициатив и научные комиссии, положения о которых утверждены решениями Ученого совета университета 29 мая 2015 г. На данном этапе факультетам переданы ресурсы только части общеуниверситетских фондов академического развития – в размере от 40 до 50% всего объема – по принципу постепенного делегирования полномочий и вовлечения в организационные процессы университета.



Комиссии по поддержке образовательных инициатив распределяют финансовые средства факультета и осуществляют проведение конкурсных процедур по следующим направлениям:

- организация практик и экспедиций студентов в рамках рабочих учебных планов;
- организация научно-образовательных и профориентационных школ для студентов и абитуриентов;
- дополнительные выплаты преподавателям за чтение курсов на английском языке;
- поддержка академической мобильности студентов;
- поддержка учебных ассистентов и учебных консультантов; установление квот на количество привлекаемых учебных консультантов и учебных ассистентов; определение размера оплаты труда учебных ассистентов и учебных консультантов.

Данные комиссии также занимаются вопросами организации и экспертизы образовательной деятельности, не входящими в компетенцию профессиональных коллегий и кадровых комиссий по направлениям.

Научные комиссии факультетов распределяют финансовые средства факультета и осуществляют проведение конкурсных процедур по следующим направлениям:

- повышение квалификации научно-педагогических работников факультета,
- академическая мобильность студентов, аспирантов и НПП,
- организация научных мероприятий и научно-образовательных школ для студентов на факультетах.

Второй блок компетенций научных комиссий факультетов связан с выработкой рекомендаций для принятия решений другими управляющими органами факультета. В частности, научные комиссии обеспечивают разработку рекомендаций для ученого совета факультета при рассмотрении кандидатов на выдвижение в группу высокого профессионального потенциала (кадровый резерв) в категориях «Будущие профессора» и «Новые исследователи». Также научные комиссии проводят экспертизу отчетов научных подразделений факультетов и дают им свои рекомендации.

Третий блок компетенций научной комиссии факультета включает в себя формирование плана приоритетных направлений научных исследований факультета, прогнозирование научной результативности факультета в рамках программы развития, а также обсуждение и подготовку плана проведения научных мероприятий факультета. Подготовленные научной комиссией планы и прогнозы являются ориентирами для развития факультета, а также устанавливают для самой комиссии рамки оказания финансовой поддержки.

В 2015 г. разработан перечень ключевых показателей эффективности (KPI) руководителей крупных структурных подразделений университета: деканов и заместителей деканов мегафакультетов, а также руководителей департаментов и школ мегафакультетов. Помимо показателей, являющихся целевыми в рамках реализации Программы повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ, KPI содержат дополнительные показатели, демонстрирующие эффективность работы факультетов НИУ ВШЭ: среди них – экономическая эффективность образовательных программ, конкурс в магистратуру, эффективность работы аспирантуры и др. Выполнение KPI влияет на стимулирующую надбавку руководства факультетов, выплачиваемую по итогам отчетного года. Оценка результатов работы руководителей в 2015 году будет произведена в начале 2016 года.

С целью развития академического самоуправления и вовлечения сотрудников академических подразделений в процессы принятия решений развивается модель «shared governance», предполагающая, что решения по ключевым вопросам принимают академические работники, а реализацию этих решений обеспечивают профессиональные

менеджеры, подотчетные академическим комитетам. В настоящее время данная концепция применяется НИУ ВШЭ при организации работы коллегиальных органов управления по всем направлениям деятельности университета: наем преподавателей и научных работников, в том числе международный рекрутинг, оценка публикационной активности НПР, управление образовательными программами, формирование тематики научных исследований, экспертиза научных результатов, вопросы академической этики, распределение ресурсов, управление средствами фондов академического развития, социальной помощи и т.д.

Завершен переход к управлению образовательными программами, которое осуществляется на академическом и административном уровне: отработаны и закреплены регламентами порядок взаимодействия руководства образовательных программ, департаментов, факультетов; приказами назначены академические руководители и академические советы образовательных программ; разработан формат бюджета образовательной программы, содержащий как объемные характеристики (контингент студентов, нормативы учебной нагрузки, параметры учебных групп, требования к численности учебно-вспомогательного персонала, специфические показатели обеспеченности программы лабораторной базой и т.п.), так и экономические показатели (доходы, расходы, стоимость реализации в расчете на 1 зачетную единицу и др.). Разработаны критерии оценки работы академических руководителей бакалаврских и магистерских программ (КРІ образовательной программы), включающие в том числе показатели набора студентов на программу, качества студенческого контингента, уровня интернационализации, результативности программы, экономической эффективности и др. В отчетном году в московском кампусе проведен анализ работы академических руководителей 77% реализуемых образовательных программ, процедура оценки будет завершена в начале 2016 года. Также разработана и апробирована многофакторная система оценки деятельности сотрудников учебных офисов, обеспечивающая дифференцирование оплаты их труда и включающая оценку выполнения ключевых показателей администрирования учебного процесса, профессиональное тестирование, тестирование знания английского языка, оценку клиентоориентированности сотрудников учебных офисов на основе опроса студентов и сотрудников. По результатам проведенной оценки 83,57% менеджеров учебных офисов рекомендованы к получению максимального уровня заработной платы, а 45,71% – к получению надбавки за уровень владения английским языком.

В 2015 году НИУ ВШЭ обеспечил внедрение единого контракта, который представляет собой совокупность базовых требований к содержанию трудовых обязанностей научно-педагогических работников. Единый контракт подразумевает обязательное выполнение НПР трех видов работы: образовательной, исследовательской и организационной (административной), каждая из которых является неотъемлемой частью академической деятельности. При этом доля каждой из трех компонент может варьироваться в зависимости от индивидуальных способностей и возможностей научно-педагогического работника. Юристами НИУ ВШЭ разработаны типовые трудовые договоры на условиях единого контракта для преподавателей, научных работников и международных специалистов. Переход на новые трудовые договоры осуществляется постепенно: с вновь принимаемыми на полную ставку НПР и с ППС, у которых завершился срок предыдущего трудового договора, после успешного прохождения конкурса заключаются трудовые договоры на условиях единого контракта.

По результатам опроса проректоров, директоров по направлениям деятельности и руководителей административных подразделений НИУ ВШЭ в отчетном году были определены потребности в привлечении высококвалифицированных управленцев с международного рынка академических менеджеров, в соответствии с которыми были

проведены рекрутинговые процедуры. В результате в штат НИУ ВШЭ на руководящие позиции были приняты 5 специалистов международного уровня на позиции декана Высшей школы урбанистики, директора Информационно-рейтингового центра, заместителя директора Высшей школы юриспруденции, заместителя директора Института «Центр развития», заместителя руководителя Центра развития образовательной среды.

## **2.7 Отчет о разработке и реализации мер по продвижению реферируемых научных журналов вуза (включение в базы данных "Сеть науки" (WEB of Science) и SCOPUS)**

В 2015 году журнал НИУ ВШЭ «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» (International Organisations Research Journal) был индексируется международной базой данных Web of Science. Кроме него, еще два научных журнала, издаваемых НИУ ВШЭ, индексируются в международных рецензируемых базах данных: журнал «Форсайт», издаваемый на английском и русском языке, индексируется базой данных Scopus (с 2013 г.), англоязычный журнал Moscow Mathematical Journal индексируется базой данных Web of Science с 2014 г.

В результате выполненных работ в 2015 году 14 журналов НИУ ВШЭ перешли на международные стандарты и требования, предъявляемые к периодическим научным изданиям, из них 12 в установленном порядке подали заявки на включение в международную аналитическую базу данных Scopus. По причинам, связанным с реструктуризацией управления администрации Scopus, сроки принятия решений по включению в базу Scopus новых журналов были увеличены. Таким образом, по независящим от вуза причинам решения в отношении заявок журналов НИУ ВШЭ в отчетном году не были приняты.

В 2015 году 14 журналов НИУ ВШЭ вошли в состав базы Russian Science Citation Index (RSCI), расположенной на платформе Web of Science.

С 2014 года научные журналы НИУ ВШЭ реализуют программы развития, обеспечивающие их интернационализацию, соответствие международным стандартам периодических научных изданий, а также включение в международные аналитические базы данных.

За отчетный период журнал «Форсайт» обеспечил издание двух версий журнала – русскоязычной, а также англоязычной версии – Foresight-Russia. В англоязычной версии русскоязычные статьи переведены на английский язык, а англоязычные представлены в оригинальном виде. Корректур статей осуществляется англоязычными корректорами (носителями языка). Разработаны новые макеты русско- и англоязычной версий издания, в которых журнал издается с марта 2015 г. По показателю импакт-фактора журнал «Форсайт» входит в число ведущих российских научных периодических изданий. В рейтинге Российского индекса научного цитирования он занимает первое место в категориях «Науковедение» и «Организация и управление» и четвертое – в категории «Экономика». «Форсайт» присутствует в ведущих международных базах данных Scopus, SSRN, RePEc, EBSCO и др. Рецензентами выступают ведущие ученые в соответствующих дисциплинах из России и других стран. В связи с этим журнал рекомендован Министерством образования и науки РФ для опубликования основных научных результатов диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по специальности «Экономика». На конец 2015 года на сайте журнала размещено 4 англоязычные версии.

Другие научные журналы НИУ ВШЭ также существенным образом модернизировали свою работу в соответствии с международными стандартами.

Журнал «Вопросы образования» обеспечил привлечение публикаций зарубежных авторов, а также дополнительные выпуски англоязычной версии журнала «Educational

Studies» в электронном виде (два раза в год), в которые входят оригинальные англоязычные статьи, а также переводы на английский язык наиболее значимых работ, вышедших в русскоязычном издании. В 2015 году на сайте журнала размещены 2 англоязычных номера.

Журнал «Вопросы государственного и муниципального управления» издает дополнительный (пятый) номер журнала на английском языке за счет введения должности шефа-редактора (носителя языка). Дополнительный англоязычный номер за 2015 год сформирован и будет размещен на сайте журнала в январе 2016 года.

Журнал «Мир России» в 2015 г. полностью перешел на обязательную публикацию 1-2 статей на английском языке в каждом номере журнала, а также поддержание рубрики рецензий на новые монографии.

Журнал «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» в 2015 г. полностью перешел на издание двуязычной версии журнала с публикацией русской версии в бумажном и электронном виде и английской версии в электронном за счет привлечения профессионального редактора-носителя языка. В каждом номере журнала публикуется статья зарубежного автора с высоким индексом цитирования, а также переводные (на английский язык) статьи российских специалистов, размещаемые в т.ч. в международной базе данных DOAJ. Благодаря сформированному редакцией журнала пулу российских и зарубежных экспертов (65 человек) для рецензирования статей и подготовки аналитических обзоров новых публикаций в каждом номере журнала публикуются рецензии к статьям и основные результаты совместных проектов.

Журнал «Психология. Журнал Высшей школы экономики» обеспечил публикацию в каждом номере 5-6 англоязычных статей (половина объема номера). Это стало возможным благодаря сотрудничеству на постоянной основе с англоязычным редактором, в журнале введена рубрика рецензий на зарубежные публикации.

Журнал «Право. Журнал Высшей школы экономики» увеличил объем номера и обеспечил систематическую публикацию оригинальных статей на английском языке. В четырех номерах 2015 года опубликованы 8 англоязычных статей.

Журнал «Бизнес-информатика» в конце 2015 года осуществил полный переход на англоязычную версию. Если к середине года доля англоязычных статей в номере составляла от половины до двух третей, то № 4/2015 стал полностью англоязычным.

«Журнал исследований социальной политики» сформировал блок англоязычных статей и открыл постоянную рубрику рецензий на новые англоязычные книги.

Журнал «Экономическая социология» осуществил переход к двуязычному (на русском и английском языках) изданию, каждый номер журнала содержит англоязычный блок в виде приложения с 3-4 оригинальными статьями авторов из ведущих европейских и американских университетов.

Электронный журнал «Социологическое обозрение» обеспечил ежегодный выпуск дополнительного тематического (четвертого) номера на английском языке с оригинальными и переводными статьями, при этом в каждом номере журнала размещается не менее 2-3 оригинальных статей на английском, французском или немецком языках. В 2015 году тематический номер журнала посвящен феномену войны: «Состояние войны: удел человеческий и социальные порядки».

Электронный журнал «Демографическое обозрение» также издает дополнительный пятый номер на английском языке, который включает переводы избранных статей из четырех русскоязычных номеров журнала. Статьи проходят обязательное научное редактирование с последующим редактированием финальной версии текста носителем языка.

Электронный журнал «Корпоративные финансы» в 2015 г. осуществил переход на смешанный формат издания с публикацией части статей на английском языке: как оригинальных, так и переводных с русского языка.

## **2.8 Отчет о разработке и реализации мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вуза и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях**

Программа административного кадрового резерва реализуется в НИУ ВШЭ с 2014 года, ее целями являются:

- формирование нового корпуса администраторов университета, в том числе руководителей высшего звена, мотивированных на решение стратегических задач развития университета;
- обеспечение долгосрочной кадровой преемственности в административных подразделениях НИУ ВШЭ, совершенствование межфункционального взаимодействия административных подразделений,
- создание условий для стимулирования административно-управленческих работников к профессиональному росту и развитию.

Подготовка членов кадрового резерва предусматривает прохождение целевых учебных программ, соответствующих актуальным задачам развития НИУ ВШЭ, а также учебных тренингов по развитию управленческих навыков; участие в проектной деятельности, направленной на решение актуальных задач университета; участие в экспертной работе в профессиональных ассоциациях, комиссиях и рабочих группах.

Отбор членов кадрового резерва и оценку их работы осуществляет Экспертный совет административно-управленческого кадрового резерва, в состав которого входят проректоры, директора по направлениям, руководители структурных подразделений НИУ ВШЭ. Предусмотрены следующие критерии отбора: высшее образование, опыт работы на административной позиции в НИУ ВШЭ (не менее 1 года), уверенное владение английским языком, рекомендация руководителя, мотивационное письмо.

На конкурс 2015 года были поданы 76 заявок, конкурсный отбор прошли 46 резервистов, что составляет 3,11% в общей численности административно-управленческого персонала НИУ ВШЭ.

В 2015 г. были проведены 3 выездных семинара, направленных на развитие навыков по ведению проектной деятельности, формирование понимания механизмов функционирования университета как комплекса взаимосвязанных процессов. В рамках первого семинара участниками были предложены 9 актуальных проектных тем, вокруг которых сформировались проектные группы. Также для участников программы был проведен ряд мастер-классов и рабочих встреч, связанных с развитием навыков ведения проектной деятельности в университете. Для проектных групп были организованы встречи с экспертами (директорами дирекций, заместителями и начальниками управлений и т.д.) по темам заявленных проектов, с целью получения индивидуальных консультаций по вопросам ведения проектов.

Состоялась открытая защита концепций проектов, организованная в очном и онлайн-режимах: проголосовать за проект мог любой заинтересованный сотрудник НИУ ВШЭ. Защита проводилась в целях определения наиболее актуальных и важных для университета проектов и их приоритетной поддержки. В результате к реализации были одобрены 6 проектов и сформированы 6 проектных команд, в которые вошли все члены административного резерва.

Во 2 полугодии 2015 г. начался второй набор участников программы административного кадрового резерва, результаты которого будут определены в начале 2016 года.

В 2015 году на работу в университет были приняты 5 руководителей с опытом работы в ведущих российских университетах.

## **2.9 Отчет о разработке и реализации мер по привлечению в вузы молодых научно-педагогических работников, имеющих успешный опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях**

Основными инструментами привлечения в университет конкурентоспособных научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях, являются:

- проведение процедур международного рекрутинга – деятельности по конкурсному отбору и оформлению специалистов с международно признаваемой квалификацией на работу в НИУ ВШЭ на должности научно-педагогических работников;
- организация постдок-позиций для молодых научно-педагогических работников;
- привлечение преподавателей и исследователей, которые обладают высокой научной продуктивностью, в рамках открытого конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава, процедура которого приближена к международным стандартам.

В 2015 году на конкурс по приему на работу специалистов с подтвержденной международной квалификацией на должность профессора/доцента поступило 488 заявок, первичный отбор прошли 156 претендентов, на собеседование были приглашены 96 кандидатов. По результатам конкурсного отбора на работу в НИУ ВШЭ были приняты 19 международных специалистов, из них 17 – с возможностью перехода на длительный трудовой договор (Tenure Track) и два – по договорам о дистанционной работе.

На программу Postdoctoral Fellowship НИУ ВШЭ поступили 112 заявок от претендентов, было направлено 27 писем-приглашений и принято на работу 25 исследователей на срок до 1 года.

За отчетный период в рамках проведения мероприятий по совершенствованию системы международного рекрутинга были предприняты следующие действия:

- проведена актуализация методических рекомендаций о порядке и правилах найма специалистов в рамках программы международного рекрутинга, действующих в НИУ ВШЭ;
- сформированы профильные отборочные комитеты и экспертные комиссии в их составе (Screening & Selection Committees);
- организованы и проведены выездные мероприятия по рекрутингу специалистов с подтвержденной международной квалификацией с участием членов профильных отборочных комитетов, по результатам которых были подготовлены экспертные заключения о возможности приглашения претендентов на работу в НИУ ВШЭ, также проведены семинары-собеседования с отобранными претендентами;
- в целях усовершенствования системы рекрутинга и процесса интеграции международных специалистов в штат НИУ ВШЭ разработана новая концепция интернет-страницы с максимальным информационным наполнением по рекрутингу специалистов с международного рынка труда (<http://cas.hse.ru>), а также подготовлена и опубликована актуальная информация с ответами на наиболее часто задаваемые вопросы о порядке найма международных специалистов в НИУ ВШЭ: <http://cas.hse.ru/faq>;
- в целях расширения процедуры международного рекрутинга разработаны тексты специальных объявлений для выпускников зарубежных университетов, и проведена кампания по размещению открытых объявлений в российских и зарубежных СМИ, на

специальных международных интернет-ресурсах на 2016/17 академический год. Объявления размещены также на интернет-страницах НИУ ВШЭ: [http://cas.hse.ru/tenure\\_track](http://cas.hse.ru/tenure_track); <http://cas.hse.ru/fellowships>; [http://cas.hse.ru/teach\\_track](http://cas.hse.ru/teach_track);

– в целях создания более гибкой системы поддержки исследований международных специалистов, нанятых на международном рынке труда, принято решение об увеличении лимита финансовой поддержки на академическую мобильность и объединении фондов поддержки исследований с фондом академической мобильности, предусмотренных трудовыми договорами данной категории НПП;

– подготовлено и утверждено Положение о порядке осуществления финансовой поддержки академической мобильности и научных исследований работников НИУ ВШЭ – обладателей международно-признанной степени PhD, принятых на работу в результате процедуры международного рекрутинга: <http://www.hse.ru/docs/154559222.html>

НИУ ВШЭ начал проводить открытые конкурсы на замещение должностей профессорско-преподавательского состава, используя международно-признанные процедуры найма научно-педагогических работников. Объявление о проведении конкурса ППС в НИУ ВШЭ делается максимально доступным для внешних кандидатов и размещается в СМИ, на специализированных сайтах и в профильных изданиях. Конкурсному отбору предшествует проведение предварительных работ по всесторонней оценке участников конкурса. Условия оценивания одинаковы для внешних участников и преподавателей университета. На первом этапе уровень участников оценивается профильными кадровыми комиссиями, в состав которых входят ведущие профессора факультета и приглашенные внешние члены кадровой комиссии – эксперты в соответствующей научной области. Кадровой комиссией проводится экспертиза научных публикаций участников конкурса ППС и дается оценка кандидатов в ходе очных или скайп-интервью и открытых лекций. На следующем этапе все участники конкурса оцениваются коллегиальными органами управления департаментов и факультетов НИУ ВШЭ. Финальная рекомендация об избрании или неизбрании по конкурсу ППС, сроке заключения трудового договора и условиях контракта дается на заседании кадровой комиссии ученого совета НИУ ВШЭ, в ходе которого рассматриваются рекомендации профильных кадровых комиссий, департаментов и факультетов. Такая процедура обеспечивает приток в университет научно-педагогических работников из других образовательных и научных организаций и создает в университете конкурентную среду.

## **2.10 Отчет о реализации вузом, в том числе с привлечением ведущих российских вузов и научных центров, программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки и других формах**

В 2015 году НИУ ВШЭ организовал 840 программ академической мобильности, в том числе 672 программы для собственных научно-педагогических работников программ и 168 программ для научно-педагогических работников сторонних организаций.

В общей сложности стажировки и повышение квалификации на базе ведущих зарубежных и российских университетов прошли 628 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ, в том числе на базе зарубежных вузов и научных центров – 360.

На зарубежные международные конференции для выступлений с докладами были направлены 256 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ.

По программам входящей академической мобильности в отчетном году в университет были привлечены 1174 научно-педагогических работников, из них 535 – из зарубежных университетов и научных организаций.

С 2014 года университет реализует специальную программу академической мобильности работников НИУ ВШЭ, обладающих международно признаваемой степенью PhD, нацеленную на интеграцию университета в глобальное научное пространство, повышение качества и актуальности научных публикаций и улучшение международной академической репутации НИУ ВШЭ. В отчетном году на конкурсной основе 65 научно-педагогических работников и 5 постдоков приняли участие в 125 международных мероприятиях в сфере науки и образования. В рамках данного проекта также проводится экспертиза академической активности НПП ВШЭ, что позволит оценить научную значимость и методологический уровень академических работ относительно принятого в научной литературе по соответствующей тематике.

Продолжена реализация комплексной программы повышения квалификации научно-педагогических работников НИУ ВШЭ, существенную роль в которой играет организация курсов повышения квалификации и стажировок в ведущих зарубежных научных и образовательных центрах. В 2015 году стажировки НПП были организованы в Йельском университете (США), Университете Калифорнии в Беркли (США), Гарвардском университете (США), Университете Эссекса (Великобритания), в Сорбонне (Франция) в Пекинском университете (Китай) и в других ведущих университетах и научных центрах.

Три работника университета продолжают обучение на программах PhD в Открытом университете (Великобритания), Университете Стаффордшира (Великобритания) и Утрехтском университете (Голландия).

НИУ ВШЭ реализует мероприятия, направленные на поддержку и развитие международных научных партнерств университета с зарубежными исследовательскими организациями. В рамках данных мероприятий поддерживаются два направления международной академической мобильности научно-педагогических работников:

- участие в мероприятиях Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР);
- участие в мероприятиях, содействующих реализации научных проектов, осуществляемых НИУ ВШЭ с участием зарубежных партнеров.

В отчетный период, в соответствии с решением конкурсной комиссии, участие в мероприятиях по международной академической мобильности приняли 59 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ: 32 из них были направлены в качестве экспертов в составе российских делегаций на научные и методические мероприятия ОЭСР, а 27 приняли участие в мероприятиях по обсуждению реализации совместных с зарубежными партнерами научных проектов, в числе которых Статистическая служба Европейского союза (Евростат), Европейская экономическая комиссия, БРИК (BRIC), Азиатско-Тихоокеанское Экономическое Сотрудничество (АТЭС), Йельский университет, Лейденский университет, Университет Малайзии, Бразильский институт экономики, Университет Дарема, Университет Маастрихта, Университет Цюриха и др.

Поддержка и развитие международных научных партнерств университета способствует интеграции ученых НИУ ВШЭ в мировое академическое сообщество, получению дополнительных профессиональных знаний для использования в работе и реализации научно-исследовательских проектов совместно с зарубежными учеными.

#### **2.11 Отчет о разработке и реализации мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры, в том числе по формированию эффективного механизма привлечения и закрепления молодых научных кадров в вузе**

В 2015 г. разработаны и утверждены 3 оригинальных образовательных стандарта аспирантуры НИУ ВШЭ (в дополнение к принятым в 2014 г. 14 стандартам). Подготовка аспирантов осуществляется по 60 основным профессиональным образовательным программам аспирантуры, в которых предусмотрена высокая вариативность в части выбора



видов практик и научных исследований, расширены возможности признания изученных ранее (как в НИУ ВШЭ, так и в иных образовательных организациях) учебных дисциплин и практик, отдельных видов научных исследований, что позволяет индивидуализировать аспиранту его образовательный трек. Введена практика учета международных языковых сертификатов, сертификатов о дистанционном изучении дисциплин на международных и российских образовательных онлайн-платформах.

В 2015 г. завершен переход к модели подготовки аспирантов в рамках Аспирантских школ. В 13 аспирантских школах НИУ ВШЭ в 2015 г. проходят обучение 679 аспирантов. Аспирантские школы осуществляют полный цикл работ по подготовке аспирантов от этапа поступления на программу до защиты диссертации. Аспирантские школы курируют отбор аспирантов, поступающих на программу (рассмотрение заявок на конкурс портфолио, согласование вступительных рефератов поступающих в аспирантуру, участие в работе Приемной комиссии в аспирантуру); проведение вступительных испытаний и собеседований; подбор потенциальных научных руководителей аспирантам. Академические советы аспирантских школ рассматривают и одобряют темы диссертаций аспирантов, индивидуальные учебные планы, проводят аттестацию аспирантов (каждое полугодие). Принятие решений о назначении аспирантам специальных стипендий НИУ ВШЭ и стипендии им. Е.Т. Гайдара по результатам конкурсного отбора также отнесено к полномочиям Аспирантских школ. Это позволяет сформировать и транслировать единые стандарты академической и научной подготовки аспирантов в рамках одной аспирантской школы и одной отрасли науки.

Осуществлен переход к новой модели управления образовательными программами аспирантуры. Административная и методическая поддержка аспирантской школы и реализуемых ею образовательных программ осуществляется менеджерами соответствующих аспирантских школ. Проведена первая комплексная оценка квалификации и результатов профессиональной деятельности менеджеров, сопровождающих образовательные программы высшего образования – программы подготовки научно-педагогически кадров в аспирантуре НИУ ВШЭ и курирующих Аспирантские школы.

Программа «Академическая аспирантура» НИУ ВШЭ в отчетном году реализовывалась по 10 направлениям подготовки:

- 01.06.01 Математика и механика
- 37.06.01 Психологические науки
- 39.06.01 Социологические науки
- 44.06.01 Образование и педагогические науки
- 46.06.01 Исторические науки и археология
- 09.06.01 Информатика и вычислительная техника
- 38.06.01 Экономика
- 41.06.01 Политические науки и регионоведение
- 45.06.01 Языкознание и литературоведение
- 47.06.01 Философия, этика и религиоведение

Аспиранты академической аспирантуры НИУ ВШЭ обучаются по расширенной образовательной программе на русском и английском языках и участвуют в исследовательских проектах НИУ ВШЭ (оплачиваемая занятость), соответствующих направлению их диссертационных исследований. Обязательным элементом программы являются исследовательские стажировки в зарубежных университетах или научных центрах длительностью от одного месяца до семестра, где аспиранты ВШЭ изучают учебные курсы аспирантского или магистерского уровня, связанные непосредственно с тематикой диссертации, выполняют работу в рамках исследовательских проектов, представляют предварительные результаты своего исследования зарубежным коллегам.

Аспиранты ежегодно представляют результаты своей работы на исследовательских семинарах с обязательным участием зарубежных исследователей в качестве экспертов-рецензентов. В 2015 г. впервые аттестации аспирантов программы прошли в рамках заседаний Академических советов аспирантских школ. Аспиранты-участники программы получают повышенные стипендии, в 2015 году их численность составила 119 человек. В течение 1 полугодия 2015 г. состоялись 2 защиты, 4 постановки и 1 предзащита аспирантов из выпускников программы «Академическая аспирантура» 2014-2015 гг.

В 2015 г. прием на программу составил 39 человек. Новым требованием к поступающим на программу в этом году стало обеспечение оплачиваемой занятости в подразделениях НИУ ВШЭ уже с зачисления.

Аспиранты НИУ ВШЭ имеют возможность обсуждать результаты своего исследования в мировом научном сообществе посредством их публикации в серии англоязычных препринтов НИУ ВШЭ. Это позволяет не только получить реакцию широкого круга коллег на результаты научного исследования, но также подготовить публикацию на уровне мировых стандартов. Препринты, таким образом, являются первым шагом к публикации в зарубежных рецензируемых журналах. Предусмотрена возможность оказания лингвистической поддержки, а также получения консультаций у носителя языка при подготовке публикации Academic Writing Center НИУ ВШЭ.

Важную роль в подготовке аспирантов играет организация исследовательских стажировок. В рамках деятельности аспирантских школ планируется и далее развивать и поддерживать различные виды мобильности аспирантов: образовательные программы, участие в международных исследовательских проектах, позволяющее сформировать навыки работы в интернациональных коллективах.

Аспиранты НИУ ВШЭ проходят стажировки в ведущих научно-образовательных центрах США (Принстонский университет, Калифорнийский университет Беркли), Канады (Университет Торонто), Великобритании (Университет Ноттингема, Кембриджский университет, Университет Лондона, Королевский и Университетский колледжи), Германии (Рурский университет, Гамбургский институт социальных исследований, Университет имени Карла Эберхарда, Университет имени Иоганна Гутенберга, Университет им. Гумбольдта, Рурский университет, Геттингенский университет им. Георга-Августа), Израиля (Еврейский университет в Иерусалиме), Австрии (Институт Науки и Технологий), Италии (Высшая нормальная школа, Университет Павии), Чехии (Университет Масарика), Нидерландов (Университет Маастрихта), Японии (Институт физики и математики вселенной). В первом полугодии стажировки в ведущих зарубежных университетах и научных центрах прошли 19 аспирантов, во втором – 13 аспирантов.

## **2.12 Отчет о разработке и реализации мер в вузе по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников**

В целях стимулирования притока молодых кадров в НИУ ВШЭ и оказания регулярной профессиональной, методической и организационной поддержки молодым преподавателям и научным сотрудникам реализуется программа «Кадровый резерв». В отчетный период общая численность членов кадрового резерва составила 230 человек, возраст научно-педагогических работников, входящих в состав кадрового резерва не превышает 35 лет. Программа ориентирована на разные категории сотрудников (будущие преподаватели, новые преподаватели, новые исследователи, будущие профессора) и включает специализированные программы повышения квалификации (в т.ч. в зарубежных университетах и научных центрах), тренинги, творческие конкурсы, систематическое

общение с руководством университета и старшими коллегами. В рамках программы предусмотрены различные стимулы для молодых сотрудников: например, право снижения учебной нагрузки на 25% для новых преподавателей и будущих профессоров, получение финансовой поддержки для прохождения стажировки (до 1 месяца) в зарубежном университете или научном центре, участие в профориентационных, адаптационных и методических мероприятиях для повышения квалификации и развития академических компетенций, в том числе подготовки публикаций в зарубежные издания. Для тех, кто входит в категории «Новые преподаватели» и «Новые исследователи», предусмотрена система стартовых грантов. Ежемесячная надбавка для данных категорий кадрового резерва составляет 35000 рублей. В 2015 г. стартовые гранты были выделены 124 участникам программы «Кадровый резерв».

Ко всем категориям кадрового резерва предъявляются определенные требования, которые участники обязаны выполнять в течение всего срока пребывания в составе кадрового резерва. К таким требованиям относятся: высокая публикационная активность, в том числе и в зарубежных изданиях, активное участие в научных мероприятиях (конференциях, семинарах, круглых столах и т.д.), в том числе и за рубежом, прохождение стажировки в зарубежном университете или научном центре (для старших резервистов), высокий преподавательский рейтинг и участие в научных проектах ВШЭ, участие в различных мероприятиях, организуемых специально для участников программы «кадровый резерв».

В отчетный период для членов кадрового резерва были организованы два профессиональных конкурса, нацеленных на повышение качества образовательной и научной деятельности университета, распространение новых преподавательских методик и развитие межфакультетских связей: участие в конкурсах приняли 140 человек. Проведены шесть выездных семинаров, направленных на адаптацию и развитие академических и организационных компетенций молодых преподавателей и научных сотрудников, в которых приняли участие 210 резервистов.

Университет обеспечивает финансовую поддержку стажировок членов кадрового резерва в ведущих зарубежных университетах и научных центрах: в 2015 г. завершены стажировки 24 человек, организованные в университетах США и Великобритании, Австрии, Шотландии, Израиля, Индии, Италии, Нидерланды, Финляндии, Франции.

Вовлечение студентов и аспирантов в научную работу и в преподавательскую деятельность обеспечивают институты стажеров-исследователей и учебных ассистентов: данные позиции открыты на факультетах и в научных подразделениях НИУ ВШЭ, с их помощью студенты и аспиранты начинают свою академическую карьеру. Набор на позиции стажеров-исследователей и учебных ассистентов осуществляется на конкурсной основе. В 2015 году в НИУ ВШЭ работали 1 374 учебных ассистента и 281 стажер-исследователь. Была обеспечена оплата работы 275 студентов, участвовавших в проведении научно-исследовательских проектов.

Финансовая и организационная поддержка участия в программах академической мобильности в 2015 году была оказана 717 студентам.

В НИУ ВШЭ действует программа специальных стипендий для аспирантов с целью поощрения публикационной активности. Аспиранты академической аспирантуры НИУ ВШЭ (Structured PhD Program) обучаются по расширенной образовательной программе на русском и английском языках и участвуют в исследовательских проектах НИУ ВШЭ (оплачиваемая занятость), соответствующих направлению их диссертационного исследования: в 2015 году повышенные стипендии выплачивались 119 аспирантам.

В 2015 году специальная стипендиальная поддержка была оказана 619 лучшим студентам университета. НИУ ВШЭ учреждена специальная стипендия – «Серебряный

птенец», выплачиваемая за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности. В 2015 году эта стипендия была присуждена 45 студентам.

С целью повышения конкурентоспособности студентов НИУ ВШЭ на рынке труда и развития их employability skills (навыков продвижения на рынке труда) в университете проводятся карьерно-образовательные и рекрутинговые мероприятия с участием компаний-работодателей: семинары, мастер-классы, тренинги, Дни карьеры, Ярмарки вакансий и стажировок, круглые столы, разрабатываются и внедряются новые карьерные сервисы online и offline-формата. В 2015 г. проведено 143 мероприятия для студентов, среди них Ярмарки вакансий и стажировок (HSE Career Fair), которые посетили 2500 студентов, Дни карьеры факультетов, семинары, тренинги, мастер-классы, деловые игры, лекции от спикеров из различных секторов бизнеса. В числе участников Ярмарок вакансий и Дней карьеры НИУ ВШЭ такие компании и организации-работодатели, как Procter&Gamble, KPMG, E&Y, Deloitte, Mazars, WorldQuant, Росбанк, ВТБ24, ВТБ, Московская биржа, Unilever, АТОН, HYUNDAI, Согаз, United Traders, Nestle, L'Oreal, Сбербанк, Правительство Москвы, Центральный банк и другие. Карьерные консультанты НИУ ВШЭ и представители компаний-работодателей также проводили для студентов НИУ ВШЭ специализированные семинары, направленные на подготовку к эффективному участию в Днях карьеры и Ярмарках вакансий. Регулярно проводятся мастер-классы, посвященные подготовке резюме (на русском и английском языке), сопроводительных и мотивационных писем, прохождению собеседований, позиционированию себя на рынке труда, а также групповые и индивидуальные карьерные консультации.

Сотрудники Центра развития карьеры в отчетном году открыли новое направление – индивидуальные консультации студентов и выпускников НИУ ВШЭ по вопросам подготовки к поступлению на магистерские программы и программы MBA за рубежом: во втором полугодии 2015 года в рамках данного направления были проведены первые общие презентации и индивидуальные консультации.

В НИУ ВШЭ работает Центр поддержки студенческих инициатив (ЦПСИ), который оказывает ресурсную поддержку студентам НИУ ВШЭ, желающим реализовать собственные проекты. Поддержка оказывается по трем основным направлениям:

- социально значимые инициативы, нацеленные на решение социальных задач и улучшение качества жизни окружающего сообщества, популяризацию идей социальной ответственности и солидарности, развитие социально-активной жизненной позиции;
- инициативы, нацеленные на развитие студенческой жизни, внеучебной активности, создание комфортной университетской среды, развитие университетского сообщества, создание клубов, ассоциаций и партнерских сообществ, создание и развитие студенческих СМИ, проведение публичных студенческих мероприятий, проектов в сфере творчества и искусства;
- образовательные и развивающие проекты для школьников и абитуриентов, в которых студенты НИУ ВШЭ выступают в роли педагогов, наставников и тьюторов.

ЦПСИ оптимизировал механизмы проведения конкурса поддержки студенческих инициатив: на сайте ВышкаFamily создан специальный раздел «Конкурс проектов», в котором представляются и оцениваются заявки студентов. Обеспечена менторская поддержка по разработке и реализации студенческих проектов со стороны выпускников НИУ ВШЭ, проведена акселерационная программа для подготовки проектов к конкурсу. По итогам конкурса 2015 года финансовую поддержку получили 34 студенческих проекта. Число студенческих организаций НИУ ВШЭ в 2015 году увеличилось с 45 до 63, в этих организациях участвуют более 5 тыс. студентов.

Университет развивает систему ориентационных и адаптационных мероприятий для студентов – в первую очередь для иностранных студентов, которые в наибольшей степени нуждаются в административной поддержке. Услугами Отдела поддержки иностранных

студентов воспользовались в отчетном году 605 иностранных студентов, из них 235 обучающихся по основным программам НИУ ВШЭ и 370 – по программам академической мобильности.

По результатам ежегодного опроса студентов «Мониторинг студенческой жизни» 66% студентов НИУ ВШЭ (в том числе иностранных) положительно оценивают предоставляемые им сервисы.

### **2.13 Отчет о разработке и внедрении в вузах новых образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими университетами и научными организациями**

В 2015/16 учебном г. НИУ ВШЭ реализует 43 программы обучения в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими университетами, включая 36 программ двух дипломов.

Программы, предусматривающие выдачу двух дипломов, разработаны и реализуются совместно с ведущими зарубежными университетами Великобритании, Австрии, Германии, Нидерландов, Италии, Люксембурга, Финляндии, США и Китая и включают одну совместную программу бакалавриата, одну программу аспирантуры (PhD) и 34 магистерские программы:

1. Бакалаврская программа по экономике, реализуемая совместно с Лондонской школой экономики и политических наук и Лондонским университетом, Великобритания.
2. Магистерская программа по экономике и менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Гумбольдта, Германия.
3. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
4. Магистерская программа по финансам, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
5. Магистерская программа по финансам, реализуемая совместно с Высшей школой коммерции Анже, Франция.
6. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Париж Запад Нантер ля Дефанс, Франция.
7. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Эразмус, г. Роттердам, Нидерланды.
8. Магистерская программа по государственному и муниципальному управлению, реализуемая совместно с Университетом Бирмингема, Великобритания.
9. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Европейской школой менеджмента ESCP Europe, Париж, Франция.
10. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Бизнес-школой Уорика Университета Уорика, Великобритания.
11. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно со Школой менеджмента Ланкастерского университета, Великобритания.
12. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно со Школой менеджмента Ланкастерского университета, Великобритания.
13. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Лидса, Великобритания (Бизнес-школа Университета Лидса).
14. Магистерская программа по бизнес-информатике, реализуемая совместно с Вестфальским университетом имени Вильгельма, Германия.
15. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Париж Восток Кретье Валь-де-Марн, Франция.

16. Магистерская программа по социологии, реализуемая совместно с Университетом Париж Запад Нантер ля Дефанс, Франция.
17. Магистерская программа по праву, реализуемая совместно с Университетом Люксембурга, Люксембург.
18. Магистерская программа «Международные отношения в Евразии», реализуемая совместно с Лондонским университетским колледжем и Университетом Кента, Великобритания.
19. Магистерская программа по праву, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
20. Магистерская программа по государственному и муниципальному управлению и менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Экс-Марсель 3, Франция.
21. Магистерская программа по экономике и здравоохранению, реализуемая совместно с Университетом Экс-Марсель 3, Франция.
22. Магистерская программа по электронному бизнесу и инновациям, реализуемая совместно с Ланкастерским университетом, Великобритания.
23. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Джорджа Мейсона, США.
24. Магистерская программа по философии, реализуемая совместно с Университетом Джорджа Мейсона, США.
25. Магистерская программа «Социально-экономическое и политическое развитие современной Азии», реализуемая совместно с Городским университетом Гонконга, Китайская Народная Республика.
26. Магистерская программа по логистике, реализуемая совместно с Лаппеенрантским технологическим университетом, Финляндия.
27. Магистерская программа по стратегическому управлению логистикой, реализуемая совместно с Университетом прикладных наук ББВ (University of Applied Science BW), Германия.
28. Магистерская программа по политологии и публичной политике, реализуемая совместно с Болонским университетом, Италия.
29. Магистерская программа по прикладной социальной психологии, реализуемая совместно с Университетом Тилбурга, Нидерланды.
30. Магистерская программа по международному экономическому праву, реализуемая совместно с Университетом Рединга, Великобритания.
31. Магистерская программа по бизнес-информатике, реализуемая совместно с Университетом прикладных наук «Техникум Вена», Австрия.
32. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Люксембурга, Люксембург.
33. Магистерская программа по управлению в сфере науки, технологий и инноваций, реализуемая совместно с Университетом Маастрихта, Нидерланды.
34. Магистерская программа двойного диплома по бизнес-информатике, реализуемая совместно с Университетом Пассау, Германия.
35. Магистерская программа по управлению в сфере науки, технологий и инноваций, реализуемая совместно с Техническим университетом Берлина, Германия.
36. Аспирантская (PhD) программа по экономике, праву, управлению и политическим наукам, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.

Новыми программами двух дипломов, открывшимися в 2015/16 учебном году, стали три магистерские программы, реализуемые в партнерстве с Университетом Маастрихта, Университетом Пассау и Техническим университетом Берлина. При этом в 2015/16

учебном году завершилась реализация пяти магистерских программ двух дипломов: по компьютерным наукам и инженерии совместно с Техническим университетом Эйндховена (Нидерланды); по государственному и публичному управлению совместно с Институтом политических наук г.Тулузы (Франция); по экономике совместно с Болонским университетом (Италия); по финансам и праву совместно со Школой финансов Дюзенберга (Нидерланды); по государственному и муниципальному управлению совместно с Университетом Лондон Метрополитан (Великобритания).

В партнерстве с зарубежными университетами реализуются еще 5 магистерских программ, предусматривающих выдачу сертификатов или возможность стажировок и студенческих обменов:

1. Магистерская программа «Финансовая экономика» при участии Лондонской школы экономики и политических наук, Великобритания (выдается официальное письмо-сертификат со стороны LSE, подтверждающее соответствие программы международным стандартам);

2. Магистерская программа «Международный бизнес» – реализуется в партнерстве со Школой права и дипломатии им. Флетчера Университета Тафтс (США);

3. Магистерская программа «Финансовый аналитик», имеющая статус программы-партнера Института CFA (США);

4. Магистерская программа «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» в партнерстве с Бизнес-школой INSEAD, Франция;

5. Магистерская программа «Персонология и экзистенциальная психотерапия» совместно с Международным обществом экзистенциального анализа и логотерапии (GLE-International), Австрия (выдается сертификат GLE-International, который является основанием для получения сертификатов Европейской ассоциации психотерапии (EAP) и Международной федерации психотерапии (IFP)).

В 2015 г. разработаны в партнерстве с зарубежными университетами и готовятся к открытию в 2016/17 учебном году две магистерские программы, предусматривающие выдачу двух дипломов:

1. Магистерская программа двух дипломов «Международный бизнес» – в сотрудничестве с Университетом Южной Каролины (США);

2. Бакалаврская образовательная программа «Международные отношения», ведущая к получению двух дипломов НИУ ВШЭ и Лондонского университета (Великобритания).

Ведется подготовка соглашений о сотрудничестве по программам двух дипломов со следующими университетами:

1. Университет Ноттингема (Великобритания) по магистерской программе в области права;

2. Университет Париж-1 Пантеон Сорбонна по магистерским программам в области демографии и философии;

3. Университет штата Кампинас (Бразилия) по магистерской программе по управлению в сфере науки, технологий и инноваций;

4. Университет Кельна и Университет Варшавы по магистерским программам факультета гуманитарных наук.

Две программы бакалавриата НИУ ВШЭ реализует совместно с ведущими российскими университетами:

– Совместный бакалавриат НИУ ВШЭ и УрФУ. Программа использует единые подходы и принципы организации учебного процесса, ориентирована на высокий уровень требований к студентам и использование современных технологий в образовательном процессе. НИУ ВШЭ курирует один из образовательных профилей – «Экономика и финансы фирмы».

– Совместный бакалавриат ВШЭ и РЭШ. Данную программу отличает высокая степень индивидуализации обучения, а также значительная доля англоязычных учебных курсов. В отчетном году состоялся первый выпуск данной программы. Новый набор на программу отличался как высоким проходным баллом (свыше 387 из 400 возможных), так и высоким процентом поступивших победителей всероссийских олимпиад.

Разработан ряд новых совместных программ в партнерстве с ведущими российскими образовательными организациями, набор на которые планируется в 2016 году: например, магистерская программа «Стратегический менеджмент в топливно-энергетическом комплексе» в партнерстве с Санкт-Петербургским политехническим университетом и Уральским федеральным университетом, при участии компании «НОВАТЭК»; магистерская программа «Философия и история религии» в партнерстве с Общецерковной аспирантурой и докторантурой, «Advanced Urban Design/Передовые практики городского проектирования» совместно с Институтом медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка».

Реализация части образовательных программ НИУ ВШЭ осуществляется в сотрудничестве с научными организациями: в первую очередь это касается программ инженерных направлений подготовки, таких как «Программная инженерия», «Градостроительство», «Прикладная математика и информатика», «Информатика и вычислительная техника», «Электроника и нанoeлектроника». Среди партнеров программ по этим направлениям такие ведущие институты и научные организации, как Институт металлургии и материаловедения им. Байкова РАН; Институт физических проблем им. Капицы РАН; Физический институт им. Лебедева РАН; Институт теоретической физики им. Ландау РАН, ВЦ им. Дородницына РАН, Институт проблем передачи информации РАН, Московский НИИ представительства компании ZyXEL, ФГУП ВНИИОФИ, ФГУП ЦНИРТИ им. Берга, ЗАО «Лаборатория Касперского» и др.

#### **2.14 Отчет о разработке и реализации мер по привлечению студентов из ведущих зарубежных университетов в вуз, в том числе через реализацию партнерских образовательных программ с зарубежными университетами и ассоциациями университетов**

В 2015 году продолжена работа по позиционированию НИУ ВШЭ среди потенциальных студентов из стран ближнего и дальнего зарубежья. Интерес к образовательным программам НИУ ВШЭ среди иностранных граждан обусловлен расширением предметной области преподавания на английском языке, распространением позитивной информации об обучении в НИУ ВШЭ, и расширением международных связей, в том числе появлением новых программ студенческих обменов, краткосрочных научно-образовательных программ, организуемых в каникулярное время, а также широким спектром программ двух дипломов, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами.

Численность иностранных студентов, обучавшихся в НИУ ВШЭ по программам академической мобильности, в 2015 году составила 689 человек, из них проходили обучение сроком не менее месяца 370 человек.

В целях расширения зарубежной студенческой аудитории и распространения информации о своих образовательных программах НИУ ВШЭ организует программы краткосрочного обучения в удобном для иностранных студентов формате. В 2015 году во второй раз была организована программа «Летний университет», слушателям которой были предложены для изучения блоки курсов, отражающих специализацию НИУ ВШЭ: «Политика и международные отношения», «Экономика», «Компьютерные науки», «Культура, история и общество», «Курсы о России и русский язык». Слушателями Летнего университета стали 103 студента из 15 стран, представлявшие 29 зарубежных



университетов. Наибольшее число слушателей прибыли из Южной Кореи – 56 человек, Китая – 15, США – 13. Также в Летнем университете принимали участие слушатели из Германии, Нидерландов, Боснии и Герцеговины, Бразилии, Кубы, Дании, Гонконга, Италии, Норвегии, Пакистана, Швейцарии и России. Сеульский национальный университет выбрал Летний университет НИУ ВШЭ в качестве площадки для проведения своей программы «Сеульский национальный университет в Москве». Для корейских студентов был предложен курс «Понимание современной России», в рамках которого преподаватели Летнего университета прочитали лекции по истории, экономике, международным отношениям, современным массмедиа. Для группы студентов Гуандонского университета международных отношений была предложена программа из двух курсов – «Страны БРИКС и возникший мировой порядок» и «Развитие экономики России».

По окончании обучения был проведен опрос слушателей Летнего университета НИУ ВШЭ: в анкетировании приняли участие 55% слушателей, из них 88% определенно рекомендовали бы обучение в Летнем университете другим иностранным студентам, а 25% респондентов отметили, что уровень программы превысил их ожидания.

Обучение по программе «Семестр в Москве» прошли 14 иностранных студентов на коммерческой основе, а на программе «Русский язык как иностранный» обучались 89 иностранных слушателей.

Обеспечен существенный рост общей численности иностранных студентов, обучающихся на образовательных программах НИУ ВШЭ. На конец отчетного года общая численность иностранных студентов, обучающихся в НИУ ВШЭ, составила 1451 человек (в прошлом году – 952 студента), в том числе из стран дальнего зарубежья – 211 (в прошлом году – 132 студента). В университет были зачислены 795 иностранных студентов (в прошлом году – 468), из них 142 – из стран дальнего зарубежья.

Наиболее привлекательными для иностранных студентов являются магистерские программы НИУ ВШЭ – в первую очередь англоязычные. В 2015/16 учебном году университет реализует 15 магистерских программ, обучение на которых полностью ведется на английском языке:

1. Социально-экономическое и политическое развитие современной Азии;
2. Международные отношения в Евразии;
3. Политический анализ и публичная политика;
4. Системная и программная инженерия;
5. Математика;
6. Международный бизнес;
7. Финансовая экономика;
8. Управление в сфере науки, технологий и инноваций;
9. Системы больших данных;
10. Прикладная социальная психология;
11. Когнитивные науки и технологии: от нейрона к познанию;
12. Сравнительные социальные исследования;
13. Население и развитие;
14. Политика. Экономика. Философия;
15. Стратегическое управление финансами фирмы.

На данных программах обучаются 568 иностранных студентов. В 2015 году были разработаны и открыты еще две англоязычные магистерские программы – «Прикладная статистика с методами сетевого анализа» и «Лингвистическая теория и описание языка», первый набор на которые будет произведен в 2016 году.

В 2015 году НИУ ВШЭ полностью перешел на международный стандарт рекрутинга иностранных студентов для обучения на англоязычных программах магистратуры. Введен современный интерфейс подачи заявок на сайте университета [www.hse.ru/admissions](http://www.hse.ru/admissions).

сформирована система взаимодействия по схеме клиент-рекрутер-программа-клиент, изменена процедура конкурсного отбора абитуриентов. В отчетный период отбор абитуриентов на все магистерские программы осуществлялся на основании конкурса портфолио. Абитуриенты могут представить портфолио на английском языке или в двуязычном формате (на русском и английском). Конкурс портфолио позволяет повысить качество процедур отбора абитуриентов, поступающих в НИУ ВШЭ.

В 2015 году в рекрутинговой системе НИУ ВШЭ [www.hse.ru/admissions](http://www.hse.ru/admissions) было зарегистрировано 727 заявок от абитуриентов, желающих обучаться на англоязычных магистерских программах, из них 189 человек было рекомендовано к зачислению в НИУ ВШЭ.

В 2015 г. университет принял участие в зарубежных образовательно-маркетинговых выставках: Азиатско-тихоокеанской ассоциации международного образования АРАИЕ-2015 (Китай), China International Education Exhibition Tour (СІЕЕТ 2015: Гуанчжоу – Китай), AULA (Мадрид, Испания), ІЕFT (Анкара–Измір–Стамбул, Турция), NAFSA (Бостон, США), ЕАІЕ (Глазго, Великобритания), «Idealist Grad Fairs» (Вашингтон, США), «International Education Fairs of Turkey» (Анкара-Измір-Стамбул, Турция). Приблизительное число участников международных выставок, посетивших стенды НИУ ВШЭ, составило 3500 человек.

С зарубежными университетами заключены 68 договоров о сотрудничестве и студенческом обмене, включая 22 соглашения с 15 университетами Азии и Латинской Америки, часть из которых представляет новые для НИУ ВШЭ географические рынки высшего образования.

В результате проделанной работы количество заявок от абитуриентов из стран дальнего зарубежья, желающих поступить в НИУ ВШЭ на основные образовательные программы, существенно увеличилось по сравнению с 2014 годом: 181 заявка в 2014 году, 1028 – в 2015. Так, из стран Азии поступило 328 заявок (не включая страны ближнего зарубежья), из стран Латинской Америки – 12.

В целях привлечения абитуриентов из стран СНГ и Балтии, Восточной и Центральной Европы, а также из стран Ближнего Востока и Азии НИУ ВШЭ организовал в 2015 году серию рекламных мероприятий «Дни ВШЭ» и «Новые города».

Эффективным инструментом поиска и выявления талантливых и мотивированных абитуриентов из зарубежных стран является организация олимпиад, конкурсов и иных интеллектуальных соревнований. В 2015 году НИУ ВШЭ проводил в странах СНГ и Балтии многопрофильную олимпиаду «Высшая проба» для абитуриентов бакалавриата и Олимпиаду для студентов и выпускников вузов, адресованную абитуриентам магистратуры. Также была организована Международная олимпиада молодежи (для абитуриентов магистратуры), ориентированная исключительно на иностранных участников, в странах СНГ, Балтии, Центральной и Восточной Европы. Всего в отчетном году в олимпиадах и конкурсах НИУ ВШЭ приняли участие 5 679 представителей зарубежных стран.

Для иностранных абитуриентов магистратуры была организована зимняя школа, в ходе которой абитуриенты познакомились с образовательными программами, преподавателями и системой обучения в НИУ ВШЭ, участие в работе школы приняли 65 представителей стран Европы, Азии и Америки.

Квотная комиссия НИУ ВШЭ осуществила работу с 2500 потенциальными абитуриентами из зарубежных стран. Было организовано 15 заседаний отборочных комиссий: 9 очных выездных заседаний (в Армении, Беларуси, Казахстане, Киргизии, Молдове, Таджикистане, Узбекистане, Латвии), 1 очное заседание в Москве и 5 заочных (в режиме он-лайн). По итогам работы комиссии к зачислению были рекомендованы 1100 человек (включая резерв), 128 иностранных абитуриентов были рекомендованы к обучению

на подготовительном отделении магистратуры НИУ ВШЭ. В ходе приемной кампании на обучение в НИУ ВШЭ были приняты 74 иностранных студента из числа рекомендованных квотной комиссией.

Важным инструментом для продвижения университета в международной студенческой среде и повышения его репутации также является реализация открытых онлайн-курсов на международных образовательных платформах: в 2015 году НИУ ВШЭ реализовывал 36 курсов на платформе Coursera (из них 5 на английском языке), на которые в общей сложности зарегистрировались 510 тыс. студентов из 195 стран мира.

Университет развивает систему ориентационных и адаптационных мероприятий для студентов – в первую очередь для иностранных студентов, которые в наибольшей степени нуждаются в административной поддержке. Услугами Отдела поддержки иностранных студентов воспользовались в отчетном году 605 иностранных студентов, из них 235 обучающихся по основным программам НИУ ВШЭ и 370 – по программам академической мобильности. Благодаря поддержке администраторов иностранные студенты приняли участие в голосовании за лучшего преподавателя и рейтинговании профессорско-преподавательского состава НИУ ВШЭ и активно участвовали в общеуниверситетских внеучебных мероприятиях, а также в мероприятиях Профессорского клуба и студенческих клубов.

## **2.15 Отчет о реализации плана научно-исследовательских работ вуза**

### **2.15.1 Отчет о реализации научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих зарубежных и российских ученых и/или совместно с перспективными научными организациями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе**

НИУ ВШЭ формирует сеть международных исследовательских лабораторий в партнерстве с ведущими мировыми научными центрами, проводящими исследования в области социально-экономических наук (экономика, право, менеджмент, социология, политология), гуманитарных наук и коммуникаций, математики и компьютерных наук. Благодаря проекту оказывается поддержка существующим исследовательским командам, а также формируются новые исследовательские команды с привлечением в их коллектив ведущих зарубежных ученых. Вовлеченные в работу международных исследовательских лабораторий молодые специалисты университета получают опыт участия в международных исследовательских проектах и формируют соответствующую академическую культуру на начальном этапе своей исследовательской карьеры.

На конец 2015 года в НИУ ВШЭ работает 20 международных лабораторий, еще две международные лаборатории входят в состав Центра передовых исследований науки, технологий и инноваций, созданного на базе Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

В 2015 году на базе НИУ ВШЭ созданы две новые международные лаборатории – Международная научно-учебная лаборатория интеллектуальных систем и структурного анализа департамента анализа данных и искусственного интеллекта факультета компьютерных наук НИУ ВШЭ под руководством Андре Щедрова (профессора Университета Пенсильвании, США) и Международная лаборатория теоретической информатики под руководством В. Гурвича, профессора Университета Ратгерс (США). Статус международных лабораторий в отчетном году получили Институт гуманитарных историко-теоретических исследований имени А.В. Полетаева (в работе которой участвуют ведущие ученые М. Могильнер, профессор факультета истории Университета Иллинойса (США), Г.Тиханов, профессор сравнительной литературы Лондонского университета

королевы Марии (Великобритания), К.Флек, профессор факультета социологии Грацского университета имени Карла и Франца (Австрия)) и Научно-учебная лаборатория по информационному праву (при участии Дж. Дюмортье, профессора права Лювенского католического университета (Бельгия) и И. Ллойда, главного научного сотрудника Саутгемптонского университета (Великобритания)). В ноябре 2015 года завершила свою работу Международная лаборатория количественных финансов, созданная в соответствии с постановлением Правительства РФ № 220. По результатам оценки работы международных лабораторий в отчетном году еще три лаборатории, организованные по собственной инициативе университета, завершили свою работу.

В штате международных лабораторий НИУ ВШЭ работают 77 иностранных специалистов. Помимо штатных сотрудников в научной работе и мероприятиях лабораторий активное участие принимают ассоциированные сотрудники из стран Европы, Америки и СНГ.

Вовлеченные в работу лабораторий молодые исследователи НИУ ВШЭ получают опыт участия в международных исследовательских проектах и формируют соответствующую академическую культуру на начальном этапе своей исследовательской карьеры. Всего в международных лабораториях в 2015 г. работали 287 молодых специалистов (сотрудников без степени до 30 лет, кандидатов наук до 35 лет, докторов наук до 40 лет). Посредством проведения открытых конкурсов к работе в лабораториях активно привлекаются студенты и аспиранты университета. Всего в 2015 г. в международных лабораториях НИУ ВШЭ стажировались 174 студента и аспиранта университета.

В 2015 году НИУ ВШЭ реализовывал 74 научно-исследовательских проекта под руководством ведущих зарубежных ученых и российских ученых.

Значительная часть проведенных исследований относятся к традиционным для НИУ ВШЭ направлениям, имеющим устойчивую репутацию и определяющим базовые академические достижения университета – экономика, государственное и муниципальное управление, менеджмент и социология, когнитивные науки, математика, в том числе по следующей тематике:

- 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.

В настоящее время происходит наращивание объемов научных исследований по инженерно-техническим направлениям с целью доведения их результатов до уровня, сопоставимого с ведущими зарубежными университетами. В первую очередь развиваются направления с наибольшим кадровым потенциалом и высокой научной продуктивностью, а именно:

- математическое моделирование физических процессов и явлений;
- информационно-управляющие системы;
- материалы электронной, микросистемной техники;
- прикладная физика.

Развитие исследований по этим направлениям не только обеспечивает синергию с традиционными для НИУ ВШЭ областями знаний, но и отвечает интересам оборонной, атомной, электронной и радиоэлектронной промышленности России.

Среди проектов, носящих прикладной характер, следует выделить следующие исследования и разработки НИУ ВШЭ:

- Укрепление связей России с ЕНП: координация НТ программ государств-членов и ассоциированных стран, посвященных России и реализуемых совместно с ней;
- Научный анализ глобальных технологических трендов и обусловленных ими изменений на энергетических рынках для формирования прогноза научно-технологического развития в отраслях ТЭК до 2035 г.;
- Разработка научно обоснованных предложений по формированию и реализации национального проекта «Интеллектуальная энергетическая система России» на краткосрочном горизонте (2020 год);
- Формирование комплексной системы мониторинга рынка инжиниринговых услуг и услуг промышленного дизайна;
- Анализ ключевых вызовов и окон возможностей в перспективный период, а также возможных прорывных направлений развития науки и технологий;
- Мониторинг глобальных технологических трендов для ключевых секторов экономики Российской Федерации;
- Направления и механизмы формирования интегрированной, транспарентной и эффективной системы здравоохранения;
- Анализ и классификация различных принципов регулирования тарифов, а также влияющих на них факторов, в зарубежных странах;
- Демографические тенденции в России и в странах ОЭСР: сравнительный анализ и выводы для политики;
- Мониторинг рисков социально-политической нестабильности в контексте глобальных дестабилизационных процессов;
- Условия ведения бизнеса в России глазами инофирм;
- Изучение возможностей средних российских компаний по развитию нового производства товаров и услуг на территории моногородов.

### **2.15.2 Отчет о реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе**

НИУ ВШЭ принимает участие в реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов по заказу российских и международных высокотехнологичных компаний.

Важную роль для развития исследовательского потенциала университета, продвижения и широкого тиражирования его инновационных разработок играет реализация двух проектов, выполняемых в рамках постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства»:

– «Создание высокотехнологичного производства для предоставления услуг по удаленному мониторингу жизненных показателей человека, прогнозирование риска их ухудшения и оперативному реагированию в экстренных ситуациях на базе инновационной информационно-коммуникационной системы и в целях повышения качества и продолжительности жизни населения» (заказчик ЗАО «Фирма «АйТи». Информационные технологии»);

– «Разработка и организация высокотехнологичного производства энергоэффективных многопроцессорных аппаратно-программных серверных комплексов для государственных и корпоративных информационных систем и центров обработки данных» (заказчик – ООО «Консультационная фирма «М-РЦБ»).

Среди проектов, выполняемых НИУ ВШЭ по заказу российских и международных высокотехнологичных компаний в отчетном году, следует отметить следующие прикладные исследования и разработки:

– Разработка стратегии развития телерадиовещания в России до 2025 года: выявление и анализ основных тенденций развития отрасли; определение перспективных новых сервисов для российского рынка и требуемых технологий; разработка «дорожной карты» и укрупненного бизнес-плана;

– Разработка дорожных карт по направлениям научно-технологического развития авиастроения Российской Федерации;

– Формирование методически подходов к оценке эффективности и хода выполнения наукоемких программ в РКП в рамках проекта «Исследования и разработка предложений по повышению инновационной деятельности КД»;

– Оценка социально-экономического ущерба от заболеваний хронической обструктивной болезнью легких и экономических выгод от применения современных лекарственных препаратов для ее лечения;

– Фармоэкономические исследования;

– Разработка документов нормативно-методического обеспечения процессов развития и сопровождения автоматизированной информационной системы Пенсионного фонда России;

– Построение архитектуры информационно-коммуникационного обеспечения контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации.

В общей сложности в 2015 году НИУ ВШЭ реализовывал 20 научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями.