

**Приложение №1 к Отчету о деятельности и исполнении плана ФХД  
федерального государственного автономного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования Национальный  
исследовательский университет «Высшая школа экономики» за 2014 год**

**Отчет за 2014 год**

**о реализации Плана мероприятий по реализации  
программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты»)  
федерального государственного автономного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования «Национальный  
исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
на 2013-2020 годы  
(1 этап – 2013-2014 годы)**

## Оглавление

1. Отчет о реализации плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») ФГАУ ВПО НИУ ВШЭ (далее – План мероприятий) за 2014 год .....	4
1.1 Достигнутые результаты по направлениям, стратегическим инициативам, проектам 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. Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру.....	46
Стратегическая инициатива 4. Кадры исследовательского университета.....	64
Стратегическая инициатива 5. Модернизация системы управления.....	81
Стратегическая инициатива 6. Социальная миссия университета .....	91
1.2 Опыт вуза в целях повышения конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, предлагаемый к тиражированию в системе высшего профессионального образования .....	100
1.3 Проблемы реализации Плана мероприятий, выявленные в отчетном периоде .....	102
2. Приложения .....	104
2.1 Отчет о достижении показателей результативности Плана мероприятий, в том числе вхождения в мировые рейтинги университетов, на отчетную дату .....	104
2.2 Отчет о достижении показателей реализации Плана мероприятий на отчетную дату	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» .....	118
2.4 Отчет о целевом использовании средств субсидии .....	118

2.5. Отчет о расходовании средств субсидии и софинансирования.....	120
2.6 Отчет о совершенствовании системы управления вуза, в том числе привлечение специалистов международного уровня в органы управления вуза .....	121
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) ...	126
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 .....	131
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 .....	132
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.....	134
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 .....	135
2.12 Отчет о разработке и реализации мер в вузе по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников .....	137
2.13 Отчет о разработке и внедрении в вузах новых образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими университетами и научными организациями .....	139
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 .....	141
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 .....	146
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 .....	148

## **1. Отчет о реализации плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») ФГАУ ВПО НИУ ВШЭ (далее – План мероприятий) за 2014 год**

Настоящий отчет составлен по результатам реализации Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») НИУ ВШЭ, которая была одобрена Советом по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров 27 октября 2013 года.

Отчет подготовлен в рамках Соглашения от 15 августа 2014 года №УД–888д между Министерством образования и науки Российской Федерации, Управлением делами Президента Российской Федерации и федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», отобранным по результатам конкурса на предоставление государственной поддержки ведущим университетам Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

В отчете представлены результаты реализации комплекса мероприятий в разрезе стратегических инициатив и проектов университета, обеспечивающих повышение его международной конкурентоспособности. Все мероприятия дорожной карты взаимосвязаны, часть мероприятий стартовала в 2014 году, их основные результаты запланированы на следующие годы.

### **1.1 Достигнутые результаты по направлениям, стратегическим инициативам, проектам 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*

#### ***Проект 1.1. Высокопродуктивные научные коллективы***

##### ***Мероприятие 1.1.1 Центры передовых исследований***

В 2014 году в НИУ ВШЭ начал реализацию проекта по созданию и развитию Центров передовых исследований – научно-образовательных и экспертно-аналитических центров, занимающих лидерские позиции в актуальных направлениях научных исследований и разработок, обладающих 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, младшим научным персоналом, научными сотрудниками и аспирантами, прошедшими конкурсный отбор.

В отчетный период на базе НИУ ВШЭ создано два центра передовых исследований:

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

Актуальность формирования ЦПИ обусловлена ростом спроса на исследования и научно-обоснованные рекомендации по управлению инновационной деятельностью и выработке 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 (запуск новой международной магистерской программы «Governance of Science, Technology and Innovation»);
- Усиление интеграции в международные исследовательские сети и экспертные сообщества.

ЦПИ НКИ осуществляет научные исследования в области нейроэкономики, нейрональных процессов, психофизиологии и нейробиологии языка и речи, математического моделирования. Деятельность центра направлена на расширение современных представлений о фундаментальных механизмах функционирования мозга, принятия решений и социального влияния на поведение человека. Результаты исследований Центра вносят вклад в развитие смежных с нейроэкономикой наук: нейробиологии, экономики, психологии и математики.

#### *Мероприятие 1.1.2 Центры перспективных исследований по актуальным научным направлениям*

Центры перспективных исследований по актуальным научным направлениям представляют собой одну из форм функционирования высокопродуктивных научных коллективов, отличающихся высокими результатами как в фундаментальных, так и в прикладных исследованиях.

В рамках данного мероприятия создан Институт энергетики, миссия которого состоит в содействии устойчивому развитию энергетики России, обеспечению ее глобальной конкурентоспособности.

Институт энергетики создан как научно-образовательный центр с целью развития комплексных энергетических исследований и энергетического образования.

Кадровый состав Института энергетики сформирован на базе Института энергетических исследований Российской академии наук (ИНЭИ РАН), сотрудники которого обладают значительным опытом аналитической, исследовательской и проектной работы по заказам государственных структур, энергетических компаний, фондов, администраций регионов и муниципальных образований, зарубежных организаций.

Полученные результаты научных исследований предполагается использовать для разработки стратегических документов в энергетике (энергетической стратегии, энергетической политики, программы энергосбережения, программ развития отдельных отраслей энергетики и др.); для проведения технологического мониторинга в энергетике и разработки программы технологического развития энергетики России; прогнозирования долгосрочного спроса на топливо и энергию для страны в целом, регионов и отраслей экономики; разработки топливно-энергетических балансов страны и регионов; разработки схем энергоснабжения и программ энергосбережения регионов и муниципальных образований; технико-экономической экспертизы крупных энергетических проектов; оценки мультипликативных эффектов от реализации крупных проектов и сопутствующих рисков различной природы.

Институт энергетики финансируется за счет внебюджетных источников, в рамках соглашения, подписанного между НИУ ВШЭ и ОАО «НОВАТЭК».

В декабре 2014 года также было принято решение о создании Центра перспективных исследований на базе Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ.

#### *Мероприятие 1.1.3 Международные исследовательские лаборатории*

С 2010 года в НИУ ВШЭ реализуется проект по созданию и развитию международных лабораторий под руководством и с участием ведущих зарубежных ученых:

Основными целями данного проекта являются

- формирование, поддержка и развитие научных направлений/школ международного уровня в НИУ ВШЭ;
- развитие международных исследовательских лабораторий в партнерстве с ведущими мировыми научными центрами;
- 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, право, менеджмент, социология, политология), гуманитарных наук и коммуникаций, математики и компьютерных наук.

Всего в НИУ ВШЭ работают 22 международных лаборатории (в качестве самостоятельных структурных подразделений), еще две международных лаборатории в 2014 году вошли в состав Центра передовых исследований науки, технологий и инноваций (ЦПИ ИСИЭЗ), созданного на базе Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

Шесть международных лабораторий НИУ ВШЭ были созданы на средства мегагранта 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, в период до 2014 года:

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;
4. Лаборатория алгоритмов и технологий анализа сетевых структур под руководством профессора Университета Флориды (США) Панайота Милтиада Пардалоса;
5. Международная лаборатория количественных финансов во главе с Юрием Кабановым, профессором Университета Безансона (Франция), членом отделения математики Европейской академии;
6. Международная научно-исследовательская лаборатория космических исследований, технологий, систем и процессов МИЭМ НИУ ВШЭ под руководством профессора Лаборатории прикладной физики Университета Джона Хопкинса (США), президента Международной ассоциации по измерениям времени затмений (ЮТА)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Данная лаборатория завершила свою работу в 2014 году.

Десять международных лабораторий были организованы в период до 2014 года 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. Основная группа исследователей лаборатории состоит из преподавателей МИЭФ и экономического факультета НИУ ВШЭ, обладающих степенью PhD, а также иностранных сотрудников, работающих в лучших университетах Европы.

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>2</sup>.

4. Лаборатория исследований науки и технологий под руководством руководителя отдела изучения стран Директората науки, технологий и промышленности ОЭСР (Франция) Жана Гине. В настоящее время лаборатория проводит исследования под руководством Дж. Линтона (профессор Университета Оттавы, Канада)<sup>3</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 по исследованию стратегического поведения и институционального дизайна под руководством профессора Венского университета (Австрия) Маартена Янсена<sup>4</sup>.

10. Международная научно-учебная лаборатория процессно-ориентированных информационных систем под руководством Вила ван дер Аалста, профессора Технического университета Эйндховена.

В 2014 году на базе НИУ ВШЭ были открыты 10 новых международных лабораторий:

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

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

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

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

---

<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.

<sup>3</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.

<sup>4</sup> В 2014 году данная лаборатория завершила свою работу.

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

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

7. Международная лаборатория экономики нематериальных активов под руководством Анхеля Антонио Барахаса Алонсо, профессора Университета Виго (Испания).

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

9. Международная лаборатория права и развития ВШЭ-Сколково под руководством Леопольда Шпехта, доктором юридических наук (Гарвард, США), партнером Шпехт Боем Рехтсанвальт Гмбх (Австрия), адъюнкт-преподавателем государственный политики Школы им. Кеннеди Гарварда (США).

10. Международная лаборатория экономической истории России (совместно с Российской экономической школой) под руководством Симеона Дянкова, ректора Российской экономической школы.

Развитие сети международных лабораторий способствует укреплению научного кадрового потенциала НИУ ВШЭ. В штате международных лабораторий НИУ ВШЭ работают 47 иностранных специалистов. Помимо штатных сотрудников в научной работе и мероприятиях лабораторий активное участие принимают ассоциированные сотрудники из стран Европы, Америки и СНГ. В 2014 году в международных лабораториях НИУ ВШЭ работало 520 научных сотрудников, из них 362 – в возрасте до 40 лет. Посредством проведения открытых конкурсов к работе в лабораториях активно привлекаются студенты и аспиранты университета. В 2014 году их число составило 145 человек. 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.

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. Каждая лаборатория имеет свой сайт на корпоративном портале ВШЭ на русском и английском языках.

Деятельность международных лабораторий позволяет повысить качество научных исследований, квалификацию сотрудников НИУ ВШЭ, включить университет в международное научное сообщество посредством академической мобильности, увеличить количество публикаций, в том числе в международных журналах, что, в конечном итоге, повышает международный рейтинг университета и его конкурентоспособность. В 2014 г. с докладами на международных конференциях выступили более 150 сотрудников лабораторий.



## ***Проект 1.2 Фундаментальные и прикладные исследования, целевые рынки проектной деятельности***

### *Мероприятие 1.2.1 Системы эмпирических обследований 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 в рамках Программы мониторинговых исследований НИУ ВШЭ реализуется 15 масштабных эмпирических исследований, часть из которых ориентирована на участие в международных сопоставительных исследованиях и проводится в сотрудничестве с ОЭСР, Евростатом, Институтом статистики ЮНЕСКО. Кроме того, новыми объектами исследования стали рынки труда и транспортное поведение домохозяйств.

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 для различных прикладных исследований, проводимых университетом.

### *Мероприятие 1.2.2 Развитие фундаментальных научных исследований*

Реализацию фундаментальных исследований в НИУ ВШЭ осуществляют следующие виды научных подразделений: институты, центры, международные лаборатории, научно-учебные лаборатории, лаборатории Центра фундаментальных исследований. В университете функционирует более 30 крупных научных институтов, деятельность которых направлена на проведение долгосрочных исследований. Во главе международных лабораторий находятся ученые мирового уровня, включая лауреата Нобелевской премии Э. Маскина. Данные лаборатории обеспечивают проведение исследований по глобальной научной повестке. Научно-учебные лаборатории (функционирует 29 лабораторий) выполняют исследовательские и образовательные функции, подготавливая новое поколение исследователей. Лаборатории Центра фундаментальных исследований, в работе которых участвуют ППС, студенты и аспиранты, помимо реализации исследовательских проектов обеспечивают внедрение их результатов в учебный процесс.

Статьи сотрудников университета по результатам проектов публикуются в международных научных журналах, индексируемых в Scopus и в Web of Science, в таких как *Economic Theory, Social Choice and Welfare, The B.E. Journal of Theoretical Economics, Journal of Accounting, Finance and Economics, Europe-Asia Studies, International Journal of Industrial Organization, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies, Journal of Economic Inequality, Journal of Economic Issues, Journal of Risk and Insurance, Economic Inquiry*, а также в *Review of Economic Studies*, который является одним из 5 «высокоимпактных» журналов в экономической науке.

Значительная часть фундаментальных исследований, реализуемых в настоящее время университетом, 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 настоящее время происходит расширение объемов научных исследований по инженерно-техническим направлениям с целью доведения их результатов до уровня, сопоставимого с ведущими зарубежными университетами.

Участие НИУ ВШЭ в реализации фундаментальных исследований способствует развитию академической науки и решению актуальных задач социально-экономического развития России.

*Мероприятие 1.2.3 Развитие прикладных научных исследований и разработок в интересах Администрации Президента РФ, Правительства РФ*

В 2014 году основной объем прикладных научных исследований и разработок, выполняемых НИУ ВШЭ в интересах Администрации Президента и Правительства РФ, был связан со сферами социальной политики, образования, здравоохранения, культуры, международных политических и экономических процессов, инновационного развития российской экономики, рынка труда, миграции. Всего в 2014 г. было проведено 41 исследование, из них в интересах Администрации Президента РФ – 16 исследований, в интересах Правительства РФ – 25 исследований.

Эксперты НИУ ВШЭ участвовали в разработке ряда государственных документов и материалов стратегического характера: в частности, в экспертной оценке финансового, кадрового и организационно-управленческого обеспечения и прогнозирования социально-экономических и политических результатов реализации Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № № 596 - 606, в разработке предложений для формирования основ государственной культурной политики, в разработке методики оценки эффективности государственных и муниципальных программ поддержки НКО, в разработке проекта концепции проекта федерального закона о государственном и муниципальном контроле в Российской Федерации, в моделировании и прогнозировании потребности системы здравоохранения в кадровых ресурсах и др.

*Мероприятие 1.2.4 Развитие рыночно ориентированных прикладных научных исследований и разработок*

НИУ ВШЭ активно расширяет направления прикладных научных исследований и разработок (далее по тексту – прикладные НИР). О развитии НИУ ВШЭ как исследовательского и инновационного центра мирового уровня в области социально-экономических наук свидетельствует значительное расширение объемов и направлений прикладных НИР, выполняемых по заказам государственных органов, зарубежных и российских организаций. 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 интересах как федеральных и региональных ведомств, так и бизнеса.

Объем прикладных исследований и разработок, выполняемых по заказу органов государственной власти, федеральных, региональных и муниципальных органов власти, организаций, по грантам государственных фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности, контрактам и договорам с зарубежными организациями или на основе других договоров, в 2014 г. составил, без учета филиалов и ПП 220, 1619,38 млн. руб. Количество выполняемых в 2014 году проектов возросло на 12,8% по сравнению с предыдущим годом и более, чем в 2 раза по сравнению с 2009 годом. Увеличилось на 68% относительно 2009 года и количество заказчиков.

Год	Количество проектов	Количество заказчиков
2009	189	118
2010	250	126
2011	325	160
2012	340	175
2013	404	192
2014	456	199

В число заказчиков входят федеральные органы исполнительной власти и организации, играющие системную роль в российской экономике: ОАО «Газпром нефть», ОАО «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», ОАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком», ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть», и другие.

В 2014 году НИУ ВШЭ участвовало в выполнении пяти Федеральных целевых программ:

- 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 космическая программа России на 2006-2015 годы;
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».

За прошедшие годы существенно изменилась структура прикладных НИР по источникам финансирования. Если в 2009 г. доля федеральных органов исполнительной власти в общем объеме прикладных НИР составляла около 60%, то в 2014 г. – не более 34%. Важной чертой, характеризующей динамику портфеля прикладных НИР, является значительное расширение исследований по заказам российских организаций, в том числе компаний реального сектора экономики, – с 23% в 2009 году до 38,7 % в 2014 году. Общий объем прикладных НИР, выполненных для российских организаций, в 2014 году составляет 625,97 млн. руб.

Доля органов государственной власти субъектов Российской Федерации на протяжении 2009-2010 гг. находилась на уровне 10%, объем прикладных исследований и разработок, выполняемых для региональных и муниципальных органов власти не превышал 70 млн. руб. С 2011 г. наблюдается резкое увеличение этого показателя более, чем в 2 раза, а в 2014 году объем прикладных исследований и разработок, выполняемых для региональных и муниципальных органов власти, составляет уже 291,33 млн. руб.

Доля государственных фондов поддержки научной и (или) научно-технической деятельности (далее – российские гранты) за последние годы значительно выросла от минимального значения 0,6% в 2011 году до 4,2% в 2014 году. Если говорить об абсолютном выражении, то к 2014 г. объем финансирования государственными фондами увеличился в 7,5 раз и достиг 62,32 млн. руб. Общее число грантов, выполняемых в 2014 г. в интересах РФ, РФФИ и РГНФ, - 89 грантов.

К 2012 г. удалось преодолеть тенденцию снижения объемов прикладных НИР, формируемых за счет зарубежных источников. В 2012 г. этот показатель составил 55,91 млн. руб., а в 2014 году – 102,66 млн. руб.

Заказчики прикладных НИР	Объемы прикладных НИР, млн. руб.					
	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Министерства и ведомства	404,20	407,6	384,00	412,38	505,23	537,10
Региональные и муниципальные органы власти	68,70	67,40	209,48	468,51	518,08	291,33
Российские организации	160,60	279,50	556,41	486,69	417,90	625,97
Российские гранты	8,10	8,70	8,16	30,80	35,27	62,32
Международные и зарубежные организации	56,80	31,10	32,78	55,91	39,37	102,66
<b>Итого прикладные НИР, млн. руб.:</b>	<b>698,40</b>	<b>794,3</b>	<b>1190,83</b>	<b>1454,29</b>	<b>1515,85</b>	<b>1619,38</b>

Важное значение для развития исследовательского потенциала университета, продвижения и широкого тиражирования его инновационных разработок играет реализация двух проектов, выполняемых в рамках постановления Правительства Российской Федерации № 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 выделить следующие работы и исследования 2014 года:

– разработка по заказу Минприроды России опытного образца Федеральной государственной информационной программы общественного контроля природопользования и охраны окружающей среды Российской Федерации;

– разработка по заказу Минкомсвязи России методологии, совершенствование механизма стратегического наблюдения, сбор данных, расчет показателей развития информационного общества в соответствии с методологией международных организаций и разработка рекомендаций для повышения места России в международных рейтингах развития информационного общества;

– разработка по заказу Минпромторга России методологических подходов и методического инструментария реализации промышленной политики в рамках новой модели государственного регулирования промышленной деятельности;

– построение по заказу Минэкономразвития России 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 функционирования энергетики и моделям ценообразования, оценка влияния отдельных

составляющих на рост цен и тарифов в электроэнергетике и 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;

- разработка по заказу Минэнерго России предложений по экономико-математической модели анализа, оценки и прогнозирования энергоемкости отраслей ТЭК Российской Федерации с учетом взаимосвязи со снижением энергоемкости валового внутреннего продукта России в целом и по отраслям экономики;

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

- разработка по заказу Минэнерго России научно обоснованных предложений по созданию системы мониторинга и прогнозирования научно-технического прогресса в энергетике;

- формирование по заказу Минобрнауки России комплексной системы мониторинга рынка инжиниринговых услуг и услуг промышленного дизайна.

Университет продолжает исследования в области научно-технологического развития Российской Федерации. В 2014 г. начаты работы:

- по подготовке предложений по актуализации Приоритетных направлений развития науки, технологий и техники и Перечня критических технологий Российской Федерации в интересах Минобрнауки России;

- по формированию перечня отраслевых критических технологий в сфере здравоохранения по заказу Минздрава России;

- по разработке интегрированной и взаимоувязанной системы стратегических моделей развития нефтегазового комплекса России по заказу Минэнерго России.

В сфере образования НИУ ВШЭ начаты исследования по заказу Минобрнауки России:

- по выработке предложений в области развития системы непрерывного образования на основании проведения аналитических работ и пилотной части исследования в рамках международной сравнительной программы оценки компетенций взрослого населения PIAAC;

- по разработке схем и сценариев развития системы высшего образования в территориальном аспекте и поддержка развития объединений кластерного типа;

- по исследованию эффективных моделей государственно-общественного управления образованием, связанных с личностными и профессиональными характеристиками руководителей общеобразовательных организаций, с целью разработки и распространения рекомендаций по повышению профессионального уровня управленческих кадров на всей территории Российской Федерации;

- по аналитическому и методическому сопровождению внедрения унифицированного инструментария федерального статистического наблюдения за деятельностью организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации образовательных программ общего образования, дополнительных общеобразовательных программ для детей.

Также в сфере образования в 2014 г. завершилась работа по экспертному и нормативному сопровождению деятельности управленческих работников сферы образования, обеспечивающему практическое внедрение эффективных организационно-управленческих и финансово-экономических механизмов, структурных и нормативных изменений в рамках реализации Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 гг.

НИУ ВШЭ является одним из ведущих центров консультирования высших учебных заведений по проблемам стратегического развития. В 2014 году специалистами НИУ ВШЭ продолжена реализация проектов по совершенствованию и разработке стратегий развития, а также по формированию университетских систем управления в Уральском федеральном университете им. Б.Н.Ельцина, Московском государственном машиностроительном университете, Красноярском государственном педагогическом университете им. В.П.Астафьева, Дальневосточном федеральном университете, Ульяновском государственном педагогическом университете.

Университет продолжает принимать активное участие в разработке стратегий развития субъектов Российской Федерации, в подготовке предложений по формированию региональной политики.

НИУ ВШЭ вносит вклад в развитие Москвы (собственного региона). В 2014 г. по заказу Департамента информационных технологий г. Москвы продолжалось выполнение крупного системного проекта реализации государственной программы города Москвы «Информационный город (2012-2016 годы)», закончено выполнение проектов «Развитие пассажирской транспортной системы Москвы и московской агломерации», «Разработка проекта регламента функционирования пешеходных зон общегородского значения города Москвы», выполнялись работы по выявлению правовых проблем реализации государственной программы г. Москвы «Развитие транспортной системы на 2012-2016 гг.», по научно-методическому обеспечению разработки концепции развития системы среднего профессионального образования в целях повышения конкурентоспособности организаций промышленности города Москвы, по реализации механизмов развития и эффективного использования потенциала образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования в интересах города Москвы, повышению эффективности деятельности сферы профессионального образования. По заказу ГУП «Мосгортранс» выполнялся проект по разработке предложений по внесению изменений в модель рынка и систему управления развитием сектора речных пассажирских и грузовых перевозок города Москвы».

По заказам органов региональной власти выполнялись работы по актуализации стратегии социально-экономического развития Ульяновской области до 2020 г, по оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов в Самарской области, по разработке нормативов времени на выполнение типовых работ в органах местного самоуправления муниципальных образований по заказу Департамента территориального развития Ярославской области, по корректировке и доработке рабочего проекта «Стратегия социально-экономического развития муниципального образования города Кургана до 2030 года» и разработке комплексного плана по его реализации.

Значительная часть проектов, выполняемых НИУ ВШЭ по заказам хозяйствующих субъектов, нацелена на развитие регионов: например, проекты, Разработка «Концепции создания и развития транспортного пересадочного узла (ТПУ) в районе ст. «Ленинская» Павелецкого направления железной дороги», «Создание концепции транспортного обеспечения Проекта вблизи деревни Юдино Одинцовского района Московской области» по заказу ООО «Самолет Девелопмент», «Разработка и экспертиза решений по проектированию межведомственного взаимодействия в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре», выполняемый по заказу ОАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком». В 2014 г. также проводились работы по проекту «Анализ социально-экономического развития Дальневосточного федерального округа и его влияние на энергопотребление региона и анализу структуры и разработка предложений по совершенствованию развития экспортно-ориентированного сектора

первичных топливно-энергетических ресурсов» по заказу ФГБУ «РЭА» Минэнерго России.

По заказу ОАО «Газпром теплоэнерго» был проведен анализ результатов тарифного регулирования в сфере теплоснабжения за период 2011–2013 гг. по всем субъектам Российской Федерации.

Специалисты НИУ ВШЭ принимают участие в регулярном мониторинге ряда программ инновационного развития компаний с государственным участием. По заказу Российской венчурной компании (ОАО «РВК») был выполнен проект «Подготовка обзора и анализа реализации ПИР госкомпаний с целью распространения лучших практик». Начата разработка стратегии развития телерадиовещания в России до 2025 года по заказу ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть».

В сфере здравоохранения продолжались работы по выполнению проекта по оценке социально-экономического ущерба, наносимого обществу заболеванием злокачественными новообразованиями отдельных видов.

Среди работ, выполняемых в 2014 году в интересах международных организаций, следует отметить грант Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров, выделенный на выполнение научно-исследовательской работы «Освоение природных ресурсов в Арктике», а также работы по оценке портфеля проектов ГЭФ-Россия в интересах Всемирного Банка Реконструкции и Развития.

Кроме того, в 2014 году выполнялось 7 прикладных НИР в интересах Евразийской экономической комиссии на общую сумму 31,44 млн. руб.

#### *Мероприятие 1.2.5 Система коммерциализации результатов исследований*

Построение системы коммерциализации результатов исследований включает два основных направления: Мониторинг перспективных рынков прикладных научных исследований и разработок МИЭМ НИУ ВШЭ и деятельность Программы «Фонд развития прикладных исследований».

Целью Мониторинга перспективных рынков прикладных научных исследований и разработок МИЭМ НИУ ВШЭ является разработка методического подхода, основанного на методологии Форсайта, к определению системы долгосрочных приоритетов научно-исследовательской деятельности и международного сотрудничества подразделения университета, а также его апробация на примере МИЭМ. Основными результатами проекта стали:

- описание подхода к определению приоритетов научно-исследовательской деятельности подразделения университета;
- оценка научного потенциала МИЭМ и его подразделений;
- система приоритетов научно-исследовательской деятельности МИЭМ;
- предложения по развитию международного научно-технического сотрудничества подразделениями МИЭМ.

В качестве основных методов использовались: анализ публикационной активности, вторичный анализ результатов отечественных и зарубежных Форсайт-проектов в сфере науки и технологий, проведение экспертных дискуссий. Предварительные приоритеты научно-исследовательской деятельности МИЭМ были определены на основе анализа результатов Форсайт-исследований, относящихся к сфере деятельности подразделения, и публикационной активности его сотрудников. С помощью библиометрического анализа оценивался научный потенциал подразделения и определялись его потенциальные международные партнеры. Предварительные приоритеты в дальнейшем уточнялись в ходе экспертных дискуссий, в которых участвовали ведущие эксперты университета.

Сформированные приоритеты являются основой для определения тематики перспективных исследований и разработок МИЭМ, а также направлений международного

сотрудничества. С учетом результатов мероприятия были инициированы два проекта по новым направлениям прикладных научных исследований и разработок: «Форсайт услуги для Текес-Россия»; «Проведение исследований по определению перспективных направлений развития НИТУ «МИСиС»».

В целях поддержки и развития прикладных научных исследований и опытно-конструкторских работ НИУ ВШЭ приступил в 2013 г. к реализации Программы «Фонд развития прикладных исследований НИУ ВШЭ». Задачей данной программы является развитие новых направлений прикладных научных исследований и разработок. В рамках Программы «ФРПИ НИУ ВШЭ» в 2014 году были поддержаны 19 проектов развития по перспективным направлениям прикладных исследований и разработок, поступившие из 9 научных подразделений. Большинство из них нацелены на разработку инициативных проектных предложений для потенциальных заказчиков – органов государственной власти или коммерческих структур: например, проект Института социальной политики и социально-экономических программ НИУ ВШЭ «Разработка методического инструментария и проведение рейтингования российских регионов по уровню рисков социальной эксклюзии населения», проект Института государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ «Разработка системы показателей оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих», проект Института проблем правового регулирования НИУ ВШЭ «Правовые механизмы стимулирования использования тары и упаковки, способной к утилизации посредством компостирования и биодеградации». Особого упоминания заслуживают заявки, направленные на поддержку брендовых проектов НИУ ВШЭ, основанных на результатах прикладных исследований: в частности, проект Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ «Продвижение результатов форсайт-исследований ИСИЭЗ в НИУ ВШЭ в России и за рубежом», проект Института образования НИУ ВШЭ «Разработка технологической карты проектирования Программы развития университета», проект Института торговой политики «Торгово-политические средства расширения экспортных рынков в современных условиях». Результаты предпроектных исследований содействуют укреплению комплексной основы для разработки новых коммерческих предложений НИУ ВШЭ и открывают перспективы по инициированию проектов по прикладным исследованиям и разработкам.

#### *Мероприятие 1.2.6 Развитие механизмов поддержки инновационного предпринимательства*

Формированию в университете инновационной среды, объединяющей внутренние и внешние ресурсы и механизмы в единой системе стимулирования инноваций и предпринимательской инициативы служит программа «Фонд поддержки инновационного предпринимательства». Главный приоритет этой программы – поиск и поддержка инновационных проектов, имеющих максимальный рыночный потенциал для коммерциализации вузовских научных разработок. Как показал опыт работы с проектами, им необходим значительный объем консалтинговых сервисов, связанных с оценкой потенциала рынков сбыта и конкурентного анализа, разработкой стратегии выхода на рынок, проработкой бизнес-плана, финансовой модели и стратегии привлечения финансирования на продолжение/завершение НИОКР и инвестиций. Для решения задач предпринимательских проектов развивается система инфраструктурной поддержки и сервисов, которые предоставляются как в рамках Управления инновационной деятельности, так и консультантами Инновационного центра ВШЭ, другими партнерскими организациями. В конкурсах предпринимательских проектов 2014 года приняли участие около 200 заявок, отмеченных экспертами как зрелые, проработанные



проекты. Преимущественными направлениями инвестирования конкурса 2014 года стали онлайн-образование, медиа и коммуникации, Big Data и носимая электроника. Кроме того, в 2014 году получили развитие конкурсы проектов социальной направленности. Предпринимательские конкурсы играют важную роль в системе коммерциализации технологий являются одним из основных организованных источников отбора перспективных бизнес-идей и проектов.

Одним из условий эффективного развития системы коммерциализации и поддержки инновационного предпринимательства в НИУ ВШЭ является наличие действующей внутренней нормативной базы, регулирующей инновационную деятельность сотрудников и студентов. В 2014 г. активно проводится работа, связанная с оформлением и учетом результатов интеллектуальной деятельности НИУ ВШЭ. К бухгалтерскому учету принят 41 объект интеллектуальных прав общей стоимостью около 70,0 млн. рублей.

Продолжена работа по развитию стратегических партнерств с крупным бизнесом. Роль координатора процесса возложена на ООО «Инновационный центр Высшей школы экономики», дочернюю компанию НИУ ВШЭ. Важным направлением деятельности Инновационного центра является консультационная и инфраструктурная поддержка предпринимательских проектов в виде предоставления не только исследователям и студентам, но и инфраструктурным организациям образовательных программ и тематических тренингов по повышению уровня компетенций. В этом году разработана и реализована программа «Старта», с помощью которой Университет расширяет возможности для студентов в практическом освоении бизнес-компетенций через участие в стажировках на базе инновационных стартап-компаний, а компании в свою очередь получают пул специалистов, готовых к работе с высокорисковыми и инновационными проектами. Целью развития проектно-учебной деятельности в НИУ ВШЭ является формирование у студентов навыков применения полученных в Университете теоретических знаний путем работы в реальных проектах. Так, в 2014 году с участием студентов были реализованы проекты по заказу Института космических исследований Российской академии наук, ООО «Центр исследований и разработок ЕМС» и других компаний.

Активное участие в поддержке инновационной деятельности молодежи принимает бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ в Москве. В 2014 году Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ получил право эксклюзивного сбора заявок для международного акселератора Generation S в направлении бизнес-идеи, став первым и единственным организатором пред акселерационной программы Российской Венчурной Корпорации и Центра инновационного развития г. Москвы. На площадке лаборатории были созданы и воплощены три новых методологии разработки продуктов в сфере Интернета вещей. По решению российского представительства компании Intel Бизнес инкубатор НИУ ВШЭ стал первой площадкой в России, где прошли инновационные практикумы в рамках международного конкурса «MAKE.IT» с INTEL. В апреле 2014 года финал чемпионата Железный предприниматель собрал в Москве 96 представителей ведущих молодых предпринимателей в возрасте до 22 лет из стран СНГ и РФ и расширил географию чемпионата на 5 новых городов. Общее количество зарегистрированных участников образовательных и конкурсных мероприятий составило около 9 000 человек.

### ***Проект 1.3 Инструменты международного продвижения***

#### ***Мероприятие 1.3.1 Международное продвижение журналов ВШЭ***

Целью мероприятия является реализация программ развития научных журналов НИУ ВШЭ, обеспечивающих их интернационализацию, соответствие международным нормам и стандартам периодических научных изданий, а также включение в международные аналитические базы данных.

В настоящее время два научных журнала НИУ ВШЭ индексируются международными аналитическими базами данных: журнал «Форсайт» индексируется базой данных Scopus, журнал Moscow Mathematical Journal («Московский математический журнал») индексируется базой данных Web of Science.

В результате работ, произведенных в 2014 году:

– 7 журналов НИУ ВШЭ – («Вопросы образования», «Экономический журнал Высшей школы экономики», «Вопросы государственного и муниципального управления», «Мир России», «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика», «Экономическая социология» и «Журнал исследований социальной политики») – выполнили весь комплекс необходимых для включения в международную аналитическую базу данных Scopus работ и направили соответствующую заявку;

– 5 журналов выполнили весь цикл работ с подготовкой главных элементов пакета документов для включения в Scopus.

Продлена простая неисключительная лицензия ООО «Научная электронная библиотека» на доступ и использование информационно-аналитической системы Science Index. В систему Science Index на постоянной основе вводится массив информации о публикациях авторов из состава работников НИУ ВШЭ, включая метаданные и частично полнотекстовые версии. Это позволит отразить в РИНЦ, а затем и в отдельной базе данных, интегрированной на платформу Web of Knowledge, весь объем публикаций работников НИУ ВШЭ, тем самым существенно расширив данные о работах авторов, публиковавшихся, в том числе, в научных журналах университета.

В 2014 году редакциями научных журналов НИУ ВШЭ были разработаны и рассмотрены на заседаниях Совета Издательского дома НИУ ВШЭ программы их развития.

Программа развития журнала «Форсайт» предусматривает параллельный выпуск журнала в переводной англоязычной версии, предполагающий расширение объема переводов (прежде всего, с русского на английский), наем на работу заведующего редакцией со знанием английского языка и англоязычного редактора-переводчика (носителя языка), развитие института рецензирования за счет активного привлечения членов редсовета журнала и расширения круга платных рецензентов; а также редизайн журнала «Форсайт» и его продвижение с использованием новых электронных инструментов.

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Форсайт» в 2014 году:

1. Подготовлены и изданы четыре номера переводной англоязычной версии «Форсайта» – Foresight-Russia. Осуществлен переход к параллельной публикации двух версий журнала, в которых русскоязычные статьи переведены на английский язык, а англоязычные – представлены в оригинальном виде. Были наняты на работу заведующий редакцией со знанием английского языка и англоязычный редактор-переводчик (носитель языка). Для корректорской вычитки статей был привлечен англоязычный корректор (носитель языка), а также верстальщик.

2. Полностью обновлен макет журнала «Форсайт»: разработаны новые макеты русско- и англоязычной версий издания. Первый номер журнала с обновленным дизайном выйдет в марте 2015 г.

3. Внедрены новые механизмы электронного продвижения: журнал включен в международную систему библиографических ссылок CrossRef, начата конвертация электронных копий издания в формат ePub для распространения в онлайн-сервисе компании Apple - AppStore, Yandex.Store и др. интернет-магазинах.

4. В рамках партнерства в Foresight опубликованы три статьи сотрудников ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, а также подготовлен специализированный тематический номер “Is Russia the land of the future? - S&T Foresight 2030”, запланированный к выходу в 2015 г.

5. Проанализированы и отобраны базы данных профильной для журнала тематики, для включения в них журнала привлечен специалист по продвижению.

Программа развития журнала «Вопросы государственного и муниципального управления» в 2014 году предусматривает выпуск пятого англоязычного номера журнала в электронной форме, включающего оригинальные (заказные) статьи, в том числе зарубежных авторов, а также расширение штата редакции журнала за счет введения должности шефа-редактора (носителя языка) для выпуска англоязычного пятого номера.

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Вопросы государственного и муниципального управления» в 2014 году завершена подготовка к выпуску 5-го номера на английском языке: отобраны и готовы к переводу оригинальные статьи российских авторов, а также оригинальные статьи зарубежных авторов.

В рамках программы развития журнала «Вопросы образования» с 2015 года предусмотрен выпуск двух версий: англоязычный (основной) и русскоязычной с частичным переводом на английский язык (в основной журнал) и расширением прикладной компоненты (российская образовательная политика, др.). Кроме того, предполагаются существенное расширение в журнале блока рецензий и обзоров, а также организация перевода и размещение архива статей журнала на английском языке.

В ходе выполнения пилотного проекта по развитию журнала «Вопросы образования» в 2014 году осуществлена корректировка концепции англоязычной версии и журнала в целом:

1. Основным журналом остается печатное издание «Вопросы образования» (ежеквартальник, 4 выпуска в год). Существующий формат журнала усиливается за счет привлечения оригинальных работ зарубежных авторов (в 2014 г. опубликовано 13 статей, из них две – в соавторстве с российскими экспертами).

2. Дополнительно издаются два выпуска англоязычной версии журнала (“Educational Studies”) в электронном виде, в которые входят все оригинальные англоязычные статьи, а также переводы на английский язык наиболее значимых работ, вышедших в русскоязычном издании (2-3 текста из каждого номера).

3. Расширен раздел «Рецензии на книги» – опубликовано 8 рецензий экспертов, из них 3 – зарубежных.

Программа развития журнала «Мир России» предполагает публикацию, начиная с № 3 за 2014 год, 1-2 статей на английском языке в каждом номере журнала, развитие сайта журнала, комплекс мер по повышению узнаваемости журнала в России и за рубежом, а также введение рубрики рецензий на монографии. В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Мир России» в 2014 году заявленные мероприятия выполнены в полном объеме.

Программа развития журнала «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» предусматривает издание двуязычной версии журнала с публикацией русской версии в бумажном и электронном виде и английской версии в электронном виде (создание англоязычной версии сайта); продвижение журнала в

международном научном пространстве через включение журнала в международную базу DOI и присвоение DOI для статей, опубликованных с 2012 года, а также в базы данных Social Science Research Network (SSRN), EBSCO Discovery Service, рассылку печатной версии зарубежным авторам и партнерам журнала, распространение на международных мероприятиях, совершенствование сайта журнала; рецензирование зарубежными экспертами статей на английском языке, публикацию статей, выполненных в рамках совместных исследовательских проектов с зарубежными партнерами, привлечение к переводу носителей языка, осуществление редактирования статей и переводов на английском языке профессиональным редактором (носителем языка), владеющим тематикой по научному профилю журнала; создание раздела с аналитическими обзорами/рецензиями на книги и наиболее значимые публикации, формирование пула экспертов для такого рецензирования.

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» в 2014 году:

1. Подготовлен № 3 на русском и английском языках. Специальный номер (№ 4), публикации которого подготовлены по результатам международной научной конференции, посвященной глобальному управлению, опубликован в конце декабря 2014 года на английском языке в электронном и бумажном видах.

2. Опубликованы 3 статьи зарубежных авторов с высоким индексом цитирования.

3. В конце года в SSRN размещено 10 статей на английском языке, опубликованных в 2014 году. В международной базе данных DOAJ размещены 8 статей №3 2014 года на английском языке. В DOAJ размещено 8 статей на английском языке, опубликованные в №4, 2014.

4. Сформирован список из 65 российских и зарубежных экспертов для рецензирования статей и подготовки аналитических обзоров книг\публикаций, 15 зарубежными экспертами даны рецензии по 20 статьям, 8 статей опубликованы по результатам совместных проектов, 16 статей отредактированы профессиональным редактором-носителем языка

5. Подготовлено 4 обзора (3 на русском и 1 на английском), которые опубликованы в №4.

6. Проведены переговоры с редакцией журнала «Studia Diplomatica» Королевского института международных отношений Бельгии (Egmont Institute) и с редакцией журнала «British Journal of Politics and International Relations» о партнерстве и формах сотрудничества.

Программа развития журнала «Психология. Журнал Высшей школы экономики» предусматривает расширение количества англоязычных статей до 5-6 в номере (половина объема номера), развитие англоязычной версии сайта, а также введение рубрики рецензий на зарубежные публикации.

В соответствии с данной программой редакцией журнала «Психология. Журнал Высшей школы экономики» в 2014 году количество англоязычных статей в последних номерах журнала доведено до трех, расширена и доработана англоязычная версия сайта журнала, осуществляется мониторинг значимых зарубежных публикаций по психологической проблематике.

Журнал «Право. Журнал Высшей школы экономики» расширил публикацию оригинальных статей на английском языке, журнал «Бизнес-информатика» довел долю англоязычных публикаций до 45%, а также наладил работу по редактированию англоязычных текстов.

Программа развития журнала «Журнал исследований социальной политики» предполагает создание и развитие блока англоязычных статей через добавление рубрики двуязычных (на русском и английском языках) публикаций, комплекс мер по

продвижению журнала в социальных сетях и в западных университетских библиотеках, введение рубрики и заказ рецензий на новые актуальные научные и учебные издания по социальной политике.

В соответствии с данной программой редакцией журнала в 2014 году:

1. Открыта рубрика Articles in English, опубликовано 13 статей на английском языке. Их русскоязычные версии выкладываются в архив на сайт журнала.

2. Обеспечено представление журнала на 9 международных конференциях. Каждый выпуск журнала рассылался членам редсовета и зарубежным авторам с просьбой передать журнал университетской библиотеке. После выхода каждый номер рассылается коллегам из Russian Studies. Создана страница журнала на Facebook. За год было размещено более 50 публикаций о журнале.

3. Опубликовано 6 рецензий на англоязычные книги.

Программой развития электронного журнала «Экономическая социология» предусмотрен переход к двуязычному (на русском и английском языках) изданию, где в 2014 году англоязычный блок будет представлен в виде приложения, а в последующие годы журнал станет полноценным англоязычным изданием с русскоязычным приложением. Программой также предусматривается расширение количества публикуемых обзорных материалов (репортажи со значимых мероприятий, рецензии на книги и профессиональные обзоры) и реализацию комплекса мер по расширению читательской аудитории и продвижению журнала в международном академическом пространстве.

В соответствии с данной программой редакцией журнала «Экономическая социология» в 2014 году:

1. Осуществлен переход к двуязычному (на русском и английском языках) изданию, где:

– на постоянной основе ко всем материалам номера (без исключений) публикуются расширенные англоязычные аннотации, ключевые слова, сведения об авторах и список литературы, оформленный по стандарту SCOPUS;

– каждый номер содержит англоязычный блок в виде приложения (количество публикуемых материалов на английском языке в каждом номере варьировалось от 2 до 4-х);

2. Опубликовано оригинальные статьи на английском языке авторов из Кембриджского университета, Университета Хельсинки, Лондонской школы экономики, Корнелльского университета.

3. Увеличено число публикуемых обзорных материалов (репортажи со значимых мероприятий, рецензии на книги и профессиональные обзоры), а также подготовлены расширенные рецензии на книги зарубежных авторов.

4. Обеспечено расширение читательской аудитории и продвижение журнала в международном академическом пространстве:

– ведется англоязычный сайт журнала, на котором содержится вся информация о журнале, инструкции для авторов, расширенные аннотации и ключевые слова для всех публикуемых материалов;

– внесены библиографические описания в международную базу RePec;

– ведется индивидуальная работа с англоязычными авторами по привлечению их рукописей.

Программой развития электронного журнала «Социологическое обозрение» предусмотрены выпуск дополнительного тематического номера на английском языке с оригинальными и переводными статьями; публикация оригинальных статей на английском, французском или немецком языках в текущих номерах (2-3 статьи в каждом номере) с организацией их рецензирования международными экспертами; развитие сайта

журнала, а также проведение работ по включению в международные базы данных (помимо Scopus).

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Социологическое обозрение» в 2014 году:

1. Размещен тематический номер (12 оригинальных статей на английском языке);
2. Опубликовано 4 статьи на английском и французском языках;
3. Сайт журнала реконструирован под требования Scopus. Существенно доработана английская версия сайта;
4. Журнал включен в ряд международных баз данных.

Недавно созданный электронный журнал «Демографическое обозрение» также разработал программу своего развития, предусматривающую, в частности, выпуск в 2014 году дополнительного (пятого) номера журнала на английском языке, включающего переводы избранных статей из четырех русскоязычных номеров журнала. К концу 2014 года завершён перевод шести выбранных редакционной коллегией статей из четырех русскоязычных номеров с русского на английский язык, часть статей проходят научное редактирование с последующим редактированием финальной версии текста носителем языка.

Программа развития электронного журнала «Корпоративные финансы» предполагает переход на смешанный формат издания с публикацией части статей на английском языке (оригиналы) и переводов статей с русского на английский язык; расширение тематики и структуры рубрик номеров журнала за счет введения новых рубрик и внедрения практики выпуска отдельных тематических номеров; создание пула международных рецензентов и расширение состава переводных статей, а также развитие (реструктуризацию) англоязычной версии сайта журнала.

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Корпоративные финансы» в 2014 году:

1. Количество англоязычных статей увеличено до 7.
2. Открыта новая рубрика «Методы».
3. Создана расширенная международная редколлегия. Со всеми членами международной редколлегии были проведены переговоры о возможности рецензирования статей на английском языке.

4. В англоязычную версию сайта журнала добавлены расширенные англоязычные аннотации и подробная концепция развития.

Помимо формирования индивидуальных программ развития периодических научных изданий, в НИУ ВШЭ организовано централизованное проведение работ по их перерегистрации с целью внесения изменений в свидетельства о регистрации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзоре) в части их дополнения англоязычными (на латинице) названиями.

#### *Мероприятие 1.3.2 Система 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 международных и отечественных экспертов осуществляется в соответствии с квалификационными требованиями, публикационной активностью экспертов и их наукометрическими показателями. Кроме того, разрабатываются базовые элементы организационной поддержки работы международных экспертов. Достигнут уровень 40% международных экспертиз в общем потоке экспертизы, что в два раза выше уровня 2013 года.

В 2014 года выполнена экспертиза:

- отчетов научно-исследовательских проектов, проектов научно-учебных групп, подготовленных в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2013г.;
- 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 2014 год;
- заявок на конкурс «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 2013 год;
- заявок, поданных на 1, 2 и 3 уровень академических надбавок;
- заявок научно-исследовательских проектов, заявок проектов научно-учебных групп, подготовленных в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2014г.;
- заявок, поданных на подготовку к изданию монографии, учебника, учебного пособия в рамках конкурса Издательского дома НИУ ВШЭ.

Международные и отечественные эксперты осуществляют экспертизу по установленным критериям и давая комментарий к оценке. Кроме того, эксперты дают рекомендации по дальнейшей доработке проектов, отмечая сильные и слабые стороны проектов. 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.

### *Мероприятие 1.3.3 Создание инфраструктуры международного представления проектов и результатов*

В целях формирования инфраструктуры международного представления проектов и результатов проводятся мероприятия по методической поддержке участия научно-педагогических работников в международных научных программах и проектах. Так, в июне 2014 года Центром международных проектов ИСИЭЗ проведен семинар-тренинг для стимулирования участия научно-педагогических работников НИУ ВШЭ в программах международной мобильности кадров.

В рамках обучающего семинара в июне 2014 года были рассмотрены возможности участия российских ученых в новой рамочной программе Европейского союза по научным исследованиям и инновациям «Горизонт 2020» (2014-2020 гг.), а также проведено интерактивное обучение по формированию заявок на конкурс индивидуальных грантов программы имени Марии Склодовской-Кюри.

6 октября 2014 года в НИУ ВШЭ был проведен международный семинар «Программа ЕС по научным исследованиям и инновациям “Горизонт 2020” и международная мобильность научных кадров: европейские инструменты поддержки» с участием зарубежных экспертов в области российско-европейского сотрудничества в сфере науки. В ходе семинара был рассмотрен ряд преимуществ и возможностей, открывающихся для российских научных организаций и индивидуальных исследователей с запуском в 2014 г. самой крупной в истории ЕС рамочной научно-исследовательской и инновационной программы «Горизонт 2020». Была представлена более детальная

информация о потенциальных направлениях научно-технического сотрудничества России с Европейским союзом в таких тематических областях программы «Горизонт 2020», как продовольственные и сельскохозяйственные биотехнологии; авиация; окружающая среда, включая изменение климата, и исследовательские инфраструктуры.

Российские докладчики проинформировали участников семинара о специальных мероприятиях Федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы», обеспечивающих финансовую поддержку проведению совместных научных исследований в рамках международного многостороннего и двустороннего сотрудничества.

Зарубежные эксперты посвятили свои выступления таким важным аспектам международного научного сотрудничества, как распределение прав интеллектуальной собственности на результаты совместной исследовательской деятельности, а также создание и функционирование общеевропейского информационного ресурса, объединившего 250 центров в 40 странах мира с целью обеспечения информационно-консультационной поддержки развитию академической карьеры и международной мобильности ученых.

В целях создания условий для активной международной научной кооперации НИУ ВШЭ приглашает авторитетных зарубежных специалистов для обмена опытом и участия в научных семинарах подразделений университета. В 2014 году на факультетах социологии, экономики и менеджмента были организованы и проведены семинары с участием 21 зарубежного специалиста, которые выступили с докладами по темам развития академических исследований и повышения публикационной активности. Среди приглашенных зарубежных специалистов были представители авторитетных международных журналов из Европы и США. В рамках серии семинаров по социологии образования и критической социологии состоялись визиты исследователей из Европейского университета во Флоренции, Нью-Йоркского университета, Калифорнийского университета в Беркли, Университета Сиднея, Принстонского университета, Гарвардского университета и др.

#### *Мероприятие 1.3.4 Научные электронные препринты на английском языке*

Для привлечения внимания к наиболее приоритетным направлениям исследований, повышения количества и качества публикаций, обеспечения максимально широкого и быстрого распространения результатов исследований НИУ ВШЭ среди российской и зарубежной аудитории были созданы англоязычные серии препринтов НИУ ВШЭ.

В настоящее время ВШЭ издает 14 таких серий, которые размещаются в открытых базах данных, в том числе в Social Sciences Research Network, RePEc и РИНЦ. 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 серии – International Relations и Science, Technology and Innovation Economy. В 2013 году открыта серия Linguistics и серия Literary Studies – в 2014 году. Таким образом, в настоящее время издаются 14 серий англоязычных препринтов.

В 2014 году было одобрено к публикации редакторами серий более 220 препринтов. Всего с 2011 года было опубликовано более 500 препринтов.

Материалы препринтов в дальнейшем дорабатываются авторами, докладываются на международных конференциях и направляются в зарубежные журналы (в том числе в Journal of Comparative Economics, Problems of Post-Communism, Europe-Asia Studies,



Review of Central and East European Law, IZA Journal of Labor & Development, Journal of Intellectual Capital, International Journal of Computational Economics and Econometrics и т.д.).

*Мероприятие 1.3.5 Лингвистическая поддержка публикаций на иностранном языке / Система 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 должен стать рост публикаций сотрудников ВШЭ в международных рецензируемых научных журналах. Работа центра в отчетный период велась по следующим основным направлениям лингвистической поддержки:

- проведение практических занятий по академическому английскому языку;
- проведение семинаров, посвященных требованиям к публикациям международного уровня (экспертами на семинарах выступают авторы, публикующиеся в международных журналах и являющиеся носителями английского языка), а также анализу типичных ошибок русскоязычных авторов при написании статей на иностранном языке;
- редактирование текста статьи автора совместно с носителем языка (proofreading);
- проведение курсов по программам повышения квалификации «Академическое письмо и сопутствующие компетенции», «Мой первый препринт» (online-курс) и других.

В 2014 году 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 446 человек (рост почти на 25% относительно 2013 года).

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) обуславливает рост данного показателя и академической репутации университета в профильных научных областях знаний.

*Мероприятие 1.3.6 Профессионализация менеджмента научных исследований*

Во втором полугодии 2014 года в НИУ ВШЭ начата реализация проекта по профессионализации менеджмента научных исследований. В связи с усиливающейся значимостью задачи привлечения финансирования для научных исследований из внешних источников, выявляется необходимость совершенствования компетенций в области организации научных проектов, ориентированных на заказчиков из числа различных организаций, министерств, ведомств и др.

Кроме того, в ходе реализации проекта по укрупнению факультетов НИУ ВШЭ и повышения их автономии процесс управления наукой нуждается в модернизации с учетом новых задач стратегического развития научных исследований на факультетах.

В рамках мероприятия в отчетный период проведен семинар, направленный на развитие междисциплинарных научных коммуникаций и методы поиска финансирования научных исследований за счет научных фондов, министерств, ведомств, организаций, заинтересованных в результатах научных проектов различной направленности. В семинаре приняли участие руководители научных проектов и научных подразделений, заместители руководителей факультетов, координирующие вопросы науки на факультете, представители научных подразделений, ориентированных на выполнение научных

проектов по заказу организаций. Всего участвовали 44 человека. Проведение первого выездного семинара по указанной тематике использовано как элемент построения системы поддержки научных исследований.

#### *Мероприятие 1.3.7 Поддержка международных научных партнерств*

Проект «Поддержка международных научных партнерств» обеспечивает финансовую поддержку академической мобильности тех исследователей НИУ ВШЭ, которые осуществляют совместные с зарубежными организациями научные исследования. При этом сами исследования финансируются за счет иных источников, в том числе за счет средств зарубежных грантов, средств Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ и др.

В рамках проекта поддерживаются два направления исходящей академической мобильности:

- участие научно-педагогических работников НИУ ВШЭ в мероприятиях Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), делегированных Министерством образования и науки Российской Федерации, Министерством экономического развития Российской Федерации, другими ФОИВ;

- участие научно-педагогических работников НИУ ВШЭ в мероприятиях, содействующих реализации научных проектов, реализуемых НИУ ВШЭ совместно с зарубежными партнерами.

В 2014 г. в Дирекцию научных исследований и разработок поступило 65 заявок на поддержку и развитие международных научных партнерств, из них решением Комиссии были одобрены 47 заявок, предусматривающих в том числе участие в семинарах, форумах, рабочих группах по обсуждению хода реализации и результатов международных научных проектов. При этом было принято решение, что в рамках одного научного проекта можно подавать не более двух заявок в год, а число участников одного мероприятия должно быть не более двух человек.

Показатели	Годы реализации проекта			
	2011	2012	2013	2014
Количество заявок, поступивших на конкурс, ед.	19	62	66	65
Количество мероприятий, поддержанных в рамках проекта*, ед.	10	25	41	47
Количество сотрудников, участвовавших в проекте, чел.	18	47	59	55

В 2014 году 55 сотрудников НИУ ВШЭ приняли участие в различных мероприятиях, которые были запланированы по реализуемым научным проектам. Совместные мероприятия в рамках научных проектов были организованы международными организациями и ассоциациями, а также ведущими университетами: Статистической службой Европейского союза (Евростат), Азиатско-Тихоокеанским Форумом Экономического Сотрудничества (АТЭС), Европейской ассоциацией сравнительных экономических исследований, Международной ассоциацией оценки качества образования (IAEA), Сингапурской комиссией по экзаменам и оценке обучения (SAEB), Государственным университетом Чжэнчжи Тайваня, Университетом Барселоны и т.д.

Начатая в 2014 г. масштабная деятельность по включению экспертов НИУ ВШЭ в аналитическую работу с Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) приобрела особое значение в условиях, приостановленных в марте 2014 г. политических переговоров по присоединению России к ОЭСР. В общей сложности эксперты НИУ ВШЭ в 2014 г. приняли участие в 33 мероприятиях ОЭСР, включая участие в работе Рабочей группы по нанотехнологиям, Комитете по образовательной политике, Комитете по научно-технической политике, Комитете по государственному

управлению, Комитете по труду, занятости и социальным вопросам и др. Оказание экспертно-аналитической поддержки сотрудничества ФОИВ с ОЭСР позволяет на текущем этапе сохранить высокий уровень деполитизированного прагматичного диалога по актуальным вопросам социально-экономического развития, представляющего обоюдный интерес – для России и для ОЭСР.

Реализация проекта по поддержке международных научных партнерств способствует интеграции ученых НИУ ВШЭ в мировое научное сообщество, представлению результатов научных проектов, выполненных в НИУ ВШЭ, для зарубежных исследователей, получению дополнительных профессиональных знаний для использования в работе и реализации научно-исследовательских проектов, повышению авторитета НИУ ВШЭ в мировом научном сообществе, а также повышению публикационной активности сотрудников НИУ ВШЭ.

### ***Проект 1.4 Инфраструктурное обеспечение научных исследований***

#### ***Мероприятие 1.4.1 Оснащение научных подразделений высокопроизводительным оборудованием***

Для обеспечения работы нового исследовательского центра НИУ ВШЭ по нейроэкономике и когнитивным исследованиям, а также исследовательской магистерской программы по когнитивным технологиям, в 2014 году приобретен программно-аппаратный комплекс для проведения психологических экспериментов. Данное высокотехнологичное оборудование обеспечивает предъявление зрительных и слуховых стимулов и регистрацию реакций. Оно будет использоваться для изучения механизмов принятия экономических решений и когнитивных процессов. Работать на оборудовании будут как сотрудники департамента психологии НИУ ВШЭ, так и студенты магистратуры в рамках производственной практики. Исследовательская система и методы МРТ/МЭГ представляют собой уникальные приборы по изучению механизмов принятия экономических решений и когнитивных процессов. Данные методы позволяют решать задачи, которые являются ключевыми во многих областях научных исследований: психофизиологии, экономики, менеджмента, нейроэкономике, лингвистики, филологии и т.д.

В отчетный период также были оснащены научным оборудованием Лаборатория высокопроизводительных аппаратно-программных комплексов и локально-вычислительных сетей МИЭМ НИУ ВШЭ, Лаборатория функциональной безопасности космических аппаратов и систем МИЭМ НИУ ВШЭ, кафедра физической химии и экологии МИЭМ НИУ ВШЭ, кафедра физики МИЭМ НИУ ВШЭ.

Оснащение лаборатории «Функциональной безопасности космических аппаратов и систем» позволит проводить исследования свойств космических материалов, начиная с их электризуемости и заканчивая коэффициентами отражения света от внешних диэлектрических поверхностей космического аппарата, а также изучать эффекты воздействия электростатических разрядов на радиоэлектронную аппаратуру таких аппаратов. В состав оборудования входят установки по измерению электростатических полей, магнитных полей, электрических емкостей, интерферометрические установки, приборы по интерференции и дифракции света, установки по определению фотоэффекта, фотоэмиссии и коэффициентов отражения и пропускания от поверхности диэлектрика, а также комплекс приборов по спектрофотометрии в ультрафиолетовой, видимой и инфракрасной областях.

Открытая архитектура платформ позволит создавать на их базе собственные научные разработки с последующей их коммерциализацией. Комплекс технически

выполнен и методически обеспечен на уровне лучших зарубежных аналогичных учебных лабораторий, которыми располагают более 500 ведущих технических университетов мира.

Проведено оснащение высокопроизводительным компьютерным оборудованием рабочих мест коллективного пользования факультета коммуникаций, медиа и дизайна, а также новых рабочих мест научно-образовательных подразделений и лабораторий. Введены в эксплуатацию мультимедиа комплексы новых территорий, введенных в эксплуатацию. Создана и подготовлена к вводу в промышленную эксплуатацию система аутентификации и управления Интернет трафиком. Система установлена на 3 каналах доступа в Интернет общей пропускной способностью более 2,5 Гбит/с. и позволяет проводить эффективное управление трафиком, повысить качество информационного обеспечения научно-образовательной деятельности. Аналогичные системы внедрены во многих ведущих ВУЗах США и Европы.

#### *Мероприятие 1.4.2 Информационное обеспечение и закупка баз данных*

В 2014 г. была продлена и расширена подписка на электронные информационные библиотечные ресурсы. Впервые выписана база данных отечественных монографий и учебников издательства «Юрайт» (более 1000 изданий), база данных книг по общественным наукам на платформе Elgaronline (издательство Edward Elgar, более 500 изданий), заполнена лакуна по экономике, менеджменту и наукам о принятии решений за 1995–1999 гг. на журнальной платформе ScienceDirect, расширена подписка на журналы издательства Taylor&Francis.

Продлена подписка на

- платформы академических журналов Project Muse, JSTOR, ScienceDirect, EBSCO, APS, AMS, Springer, ACM Digital Library, Inderscience, SAGE, Oxford Journals, Cambridge Journals, Nature, Science, InfoTrac, Annual Reviews, ProQuest, PsycARTICLES, DigiZeitschriften;
- коллекцию энциклопедий, справочников, монографий и словарей издательства Оксфордского университета (Oxford Scholarship Online, Oxford Reference Online, Oxford English Dictionary, Oxford Handbooks Online, Oxford Art Online);
- коллекцию журналов, книжных серий и кейсов издательства Emerald;
- платформы статистических и аналитических ресурсов Всемирного Банка, МВФ и ОЭСР;
- многотомную энциклопедию New Palgrave Dictionary of Economics Online;
- наукометрические реферативные базы данных Web of Science и Scopus;
- платформы СМИ, отечественных журналов и медиааналитики Public.Ru, Интерграм, EastView, Grebennikon и PressDisplay;
- платформу визуальных объектов и базу медиаданных ARTstor;
- зарубежные и отечественные книжные платформы: ebrary (более 100 тыс. книг), Books24x7 (более 25 тыс. книг), Университетская библиотека (более 30 тыс. книг) и znanium.com (издательство Инфра-М, более 3 тыс. книг). На платформах ebrary и EBSCOhost также произведена закупка новых учебников (119 изданий);
- базы данных профилей компаний, отчетов по рынкам, маркетинговых сводок, биржевых курсов, ценовых показателей: Passport (Euromonitor), Marketline Advantage, Factiva, EIU CityData;
- базу патентов Orbit.com;
- систему федеративного поиска по электронным ресурсам EBSCO Discovery Service.

Кроме того, в рамках мероприятия осуществлена закупка технической поддержки АИБС LiberMedia (электронного каталога печатного фонда библиотеки).

Приобретенный (и продолжающийся) доступ к базам данных позволит более эффективно осуществлять образовательную и научную деятельность, определять наиболее авторитетные источники по исследуемой тематике, обращаться к научной и фактографической информации как из российского сегмента, так и из-за рубежа.

На корпоративном портале формируется Единый архив социологических и экономических данных ВШЭ (ЕАЭСД), где представлены уникальные массивы эмпирических данных, обеспечивающих информационную базу для научных исследований и аналитических разработок (<http://sophist.hse.ru/db/>; <http://sophist.hse.ru/eng/>). ЕАЭСД содержит 2 большие группы коллекций данных: опросные данные и данные государственной статистики. В настоящее время у Архива насчитывается порядка 25 источников комплектования. Опросные данные в архив передаются центрами изучения общественного мнения, независимыми институтами и институтами Российской академии наук, университетами, маркетинговыми фирмами. Источником комплектования экономической составляющей архива является Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации.

В настоящий момент каталог на сайте Единого архива включает более 1100 социологических исследований, охватывающих период с 1965 по 2012 годы. Экономическая часть включает в себя 195 статистических рядов, из которых постоянно обновляются около 130. Также экономическая часть включает 390 000 электронных таблиц. В ЕАЭСД размещены результаты 12 исследований НИУ ВШЭ, посвященных отношению россиян к реформам в различные периоды. В отчетный период в рамках мероприятия по формированию ЕАЭСД произведена закупка 31 базы данных.

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

### ***Проект 2.1 Новая модель образовательной программы***

*Мероприятие 2.1.1 Разработка гибкой структуры образовательных программ для индивидуализации образовательных траекторий студентов (учитывающих программы студенческой мобильности, самостоятельную работу студентов, МООСs, на уровне бакалавриата включающей внедрение блоков major-minor)*

Одним из приоритетных направлений развития образовательных программ НИУ ВШЭ является увеличение численности студентов, участвующих в программах академической мобильности и проходящих обучение в ведущих зарубежных университетах.

Студенты НИУ ВШЭ принимают участие в следующих видах международной академической мобильности:

- обучение по программам академического обмена (включенное обучение);
- обучение по программам двух дипломов;
- участие в международных летних и зимних научно-образовательных школах;
- участие в научно-образовательных семинарах;
- преддипломная практика в зарубежных вузах и организациях;
- исследовательские стажировки.

В 2013/14 учебном году общее число студентов НИУ ВШЭ, принявших участие в программах международной академической мобильности, составило 645 человек, что в 8 раз превышает показатель 2009/10 учебного года.

При этом произошло качественное изменение в структуре студенческой мобильности в пользу долгосрочных программ (включенное обучение, программы

двойных дипломов). В рамках программ долгосрочной академической мобильности на обучение в зарубежные университеты выехали 342 человека, в том числе 246 – по программам академического обмена (179 бакалавров и 67 магистров) и 96 – по программам, ведущим к получению двух дипломов. В краткосрочных образовательных программах за рубежом приняли участие 303 человека, в том числе 289 человек участвовали в летних и зимних школах и 14 человек – в научно-образовательных семинарах, исследовательских стажировках, преддипломной практике. В рамках программ академической мобильности 253 студентам, прошедшим обучение в зарубежных университетах в рамках индивидуальных образовательных траекторий с выездом к месту обучения, были перезачтены результаты 1092 дисциплины, изученные вне университета.

В отчетном году студенты НИУ ВШЭ проходили обучение в 24 странах мира. Наибольшее количество студентов традиционно принимают участие в программах академического обмена в университетах Германии и Франции, с которыми НИУ ВШЭ реализует наибольшее количество партнерских программ. В 2013/14 учебном участниками программ включенного обучения в университетах Франции и Германии стали 51 и 33 человека соответственно. Развитие партнерских отношений с ведущими вузами Великобритании, Нидерландов, США, Мексики, Испании, Австрии, Швейцарии обуславливает устойчивый интерес студентов НИУ ВШЭ к обучению в этих странах. В 2014 году вырос интерес студентов к участию в программах обучения в Китае – 43 человека, Южной Кореи – 15 человек, Италии – 12 человек.

Студентам НИУ ВШЭ, проходящим обучение за рубежом, предоставляется финансовая поддержка университета на конкурсной основе. По результатам конкурсов, проведенных НИУ ВШЭ, финансовую поддержку получили 173 студента. Финансовая поддержка развития студенческой мобильности также была оказана на конкурсной основе в рамках международных проектов «AURORA – на пути к современному и инновационному высшему образованию» и TRIPLE I, в которых участвует НИУ ВШЭ. По результатам конкурсов 8 студентов ВШЭ получили стипендии на включенное обучение в европейских университетах-партнерах. Также в 2014 году дополнительное финансирование международной академической мобильности было предоставлено студентам НИУ ВШЭ от лица партнерских университетов в рамках программ обмена с Университетом Тромсе (Норвегия) – 4 человека, Карлсхошшеле (Германия) – 1 человек, Университетом Гилбурга (Нидерланды) – 1 человек и т.п.

НИУ ВШЭ расширяет спектр образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами, для увеличения возможностей академической мобильности своих студентов и повышения качества собственных образовательных продуктов, их продвижения на международном образовательном рынке.

В 2014/15 учебном г. НИУ ВШЭ реализует 38 образовательных программ высшего образования, предусматривающие выдачу двух дипломов, в партнерстве с зарубежными университетами Австрии, Великобритании, Германии, Нидерландов, Франции, США, Италии, Китая, Финляндии и Люксембурга:

1. Бакалаврская программа по экономике, реализуемая совместно с Лондонской школой экономики и политических наук, Великобритания.
2. Магистерская программа по экономике и менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Гумбольдта, Берлин, Германия.
3. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
4. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Париж Запад Нантер ля Дефанс, Франция.

5. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Эразмус, г. Роттердам, Нидерланды.
6. Программа PhD по экономике, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
7. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Ланкастерским университетом, Великобритания.
8. Магистерская программа по финансам и праву, реализуемая совместно со Школой финансов Дюзенберга, Нидерланды.
9. Магистерская программа по государственному и муниципальному управлению, реализуемая совместно с Университетом Бирмингема, Великобритания.
10. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Европейской школой менеджмента ESCP Europe, Париж, Франция.
11. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Бизнес-школой Уорика Университета Уорика, Великобритания.
12. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Ланкастерским университетом, Великобритания.
13. Магистерская программа по информатике, реализуемая совместно с Вестфальским университетом имени Вильгельма, Германия.
14. Магистерская программа по компьютерным наукам и инженерии, реализуемая совместно с Техническим университетом Эйндховена, Нидерланды.
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 по международным отношениям, реализуемая совместно с Университетом Кента, Великобритания.
19. Международная магистерская программа по экономике, государству и обществу, реализуемая совместно с Лондонским университетским колледжем, Великобритания.
20. Магистерская программа по праву, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
21. Магистерская программа по социально-политическому развитию и вызовам современной Восточной Азии, реализуемая совместно с Городским университетом Гонконга, Китайская Народная Республика.
22. Магистерская программа по финансам, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна, Франция.
23. Магистерская программа по государственному и муниципальному управлению и менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Поля Сезанна Экс-Марсель 3, Франция.
24. Магистерская программа по государственному и публичному управлению, реализуемая совместно с Институтом политических наук г. Тулузы, Франция.
25. Магистерская программа по экономике и здравоохранению, реализуемая совместно с Университетом Экс-Марсель 3, Франция.
26. Магистерская программа по электронному бизнесу и инновациям, реализуемая совместно с Ланкастерским университетом, Великобритания.
27. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Университетом Лидса, Великобритания.

28. Магистерская программа по государственному и муниципальному управлению, реализуемая совместно с Университетом Лондон Метрополитан, Великобритания.

29. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Болонским университетом, Италия.

30. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Джорджа Мейсона, США.

31. Магистерская программа по философии, реализуемая совместно с Университетом Джорджа Мейсона, США.

32. Магистерская программа по финансам, реализуемая совместно с Высшей школой коммерции Анже, Франция.

33. Магистерская программа по менеджменту, реализуемая совместно с Университетом прикладных наук ББВ (University of Applied Science BBW), Германия.

34. Магистерская программа по политологии и публичной политике, реализуемая совместно с Болонским университетом, Италия.

35. Магистерская программа по прикладной социальной психологии, реализуемая совместно с Университетом Тилбурга, Нидерланды.

36. Магистерская программа по международному экономическому праву, реализуемая совместно с Университетом Рединга, Великобритания.

37. Магистерская программа по логистике, реализуемая совместно с Лаппеенрантским технологическим университетом, Финляндия.

38. Магистерская программа по бизнес-информатике, реализуемая совместно с Университетом прикладных наук «Техникум Вена», Австрия.

Ведется работа по подготовке следующих соглашений о реализации программ двух дипломов в магистратуре: англоязычной магистерской программы в сфере науки, технологий и инноваций совместно с Университетом Маастрихта (Нидерланды) и с Техническим университетом Берлина (Германия), магистерской программы по бизнес-информатике – с Университетом Пассау (Германия), магистерской программы в области информационного права – с Университетом Ноттингема (Великобритания).

Помимо программ двух дипломов в вузе действуют совместные программы, предполагающие выдачу сертификатов или возможность стажировок и обменов студентами:

1. Магистерская программа «Консультативная психология. Персонология» 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));

2. 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);

3. Программа сертификации разработчиков программного обеспечения (CSDA), реализуемая на факультете бизнес-информатики (отделение программной инженерии) совместно с Компьютерным обществом Института инженеров по электротехнике и радиоэлектронике (IEEE Computer Society), США, в рамках которой IEEE CS предоставляет НИУ ВШЭ официальные полномочия по сертификации студентов (статус IEEE CS Education Provider).

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



5. Магистерская программа «Международный бизнес», реализуемая в партнерстве со Школой права и дипломатии им. Флетчера Университета Тафтс (США).

Реализация трех образовательных программ осуществляется НИУ ВШЭ совместно с ведущими российскими образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования:

1. Программа прикладного бакалавриата по направлению «Банковское дело», реализуемая совместно с Московской банковской школой (колледжем) Банка России. Летом 2014 г. осуществлен первый выпуск студентов по этой программе (период обучения – с 2010 по 2014 гг.). Единый учебный план программы был разработан НИУ ВШЭ, МБШ и Учебно-методическим центром Центробанка.

2. Бакалаврская программа двух дипломов по направлению «Экономика», реализуемая совместно с Уральским федеральным университетом. Эта программа была открыта еще в 2008 году с участием экономического факультета Уральского государственного университета и факультета экономики ГУ-ВШЭ. Программа базируется на единых подходах и принципах организации учебного процесса, высоком уровне требований к студентам и использовании современных технологий образовательного процесса. В основе учебного плана программы заложены лучшие практики подготовки бакалавров экономики, реализуемые сегодня в НИУ ВШЭ. НИУ ВШЭ курирует один из образовательных профилей – «Экономика и финансы фирмы». Летом 2014 г. в Уральском федеральном университете был успешно осуществлен очередной набор студентов на первый курс данной программы.

3. Программа бакалавриата по направлению «Экономика», реализуемая совместно с Российской экономической школой. Эта программа была открыта в 2011 году, в следующем учебном году состоится первый выпуск ее обучающихся. Учебный план, а также организация учебного процесса в рамках данной программы отличаются от других программ по экономике большей степенью индивидуализации обучения и значительной долей дисциплин, изучаемых на английском языке.

В 2014 году разработана и утверждена Ученым советом НИУ ВШЭ концепция новой образовательной модели бакалавриата, усиливающая проектную составляющую обучения и расширяющая возможности для формирования индивидуальных образовательных траекторий за счет блока дополнительных учебных курсов Minor.

В рамках новой модели гибкость образовательных траекторий студентов бакалавриата также обеспечивается за счет интеграции программ академической мобильности в основной образовательный процесс (в т.ч. за счет признания результатов дистанционного образования в рамках основной образовательной программы). Преподавание курсов иностранного языка с различной тематикой осуществляется в качестве факультатива. Таким образом, в новой модели ослабляется привязка учебных курсов к той или иной образовательной программе (дисциплины общего цикла и блока Minor преподаются одновременно на нескольких образовательных программах) и к году обучения (дисциплины блока Minor изучаются в произвольном порядке). Новая модель прошла успешную апробацию в рамках бакалаврской программы по направлению «Экономика», реализуемой НИУ ВШЭ совместно с Российской экономической школой.

В соответствии с данной концепцией обучения в отчетном году разработаны 27 новых собственных образовательных стандартов бакалавриата и один новый собственный стандарт подготовки специалистов.

Новая образовательная модель программ бакалавриата призвана обеспечить:

- уменьшение числа одновременно изучаемых студентом дисциплин (до 5-6);
- усиление в программах подготовки проектной составляющей (не менее 20% от общего объема программы – 48 зачетных единиц);

– индивидуализацию учебных траекторий студентов за счет дисциплин/модулей дисциплин по выбору и встраивания академической мобильности в учебный процесс, а также выбора студентами дополнительного профиля (Minor) объемом 20 зачетных единиц;

– оптимизацию процессов преподавания одинаковых дисциплин на смежных (и не только) программах для получения синергетических эффектов от вовлечения студентов в междисциплинарное пространство обучения (через введение блока общих дисциплин для обучающихся на разных факультетах).

В рамках проектов НИУ ВШЭ по внедрению новых технологий оценивания результатов обучения продолжена работа по наполнению общеуниверситетского банка измерительных материалов и инструментов для оценки сформированности образовательных результатов разного уровня: разработаны контрольно-измерительные материалы (КИМ) по 40 основным дисциплинам «ядра» направлений подготовки бакалавров и магистров, реализуемым по образовательным стандартам НИУ ВШЭ:

– 98 вариантов тестов для проверки остаточных знаний и уровня сформированности компетенций по 8 направлениям подготовки уровней бакалавров и магистров;

– 101 компетентностно-ориентированное задание по специальному шаблону, выявляющему связь между компетенциями, заявленными в образовательном стандарте, и результатами отдельных дисциплин;

– 40 компетентностных карт дисциплин.

Самый большой охват дисциплин по разработке КИМ – у факультетов менеджмента, экономики, бизнес-информатики НИУ ВШЭ.

Все КИМ НИУ ВШЭ прошли внутреннюю экспертизу качества педагогических тестовых материалов, включающую в себя предметную, тестологическую и статистическую экспертизы. Экспертиза проводилась силами преподавателей НИУ ВШЭ, в том числе сотрудников Института образования, привлеченных экспертов из других вузов, а также магистрантов и выпускников программы «Измерения в психологии и образовании».

В рамках проекта организовано постоянно функционирующее повышение квалификации для разработчиков КИМ. Все материалы повышения квалификации размещены на сайте семинара повышения квалификации в системе LMS.

Продолжена экспериментальная разработка банков заданий для проведения компьютерного адаптивного тестирования (КАТ) при поддержке высококвалифицированных специалистов международного уровня в области КАТ из Института образования НИУ ВШЭ. Проведены экспертиза и калибровка, формирование калиброванных банков заданий по дисциплинам для проведения КАТ.

На факультете менеджмента прошла апробация новой модели государственного междисциплинарного экзамена по данному направлению подготовки: преподавателями факультета подготовлены измерительные материалы (кейсы для комплексного анализа и вопросы к ним), а также методические материалы для проверяющих (оценочные карты, перечни критериев, инструкции и т.д.). Результаты апробации позволили факультету принять решение о применении данной модели уже в полном объеме в 2015 году для проведения государственного экзамена.

При разработке структуры образовательных программ учитывается мнение экспертов и представителей рынка труда, которое анализируется по итогам ежегодного опроса работодателей и выпускников НИУ ВШЭ. Полученная информация и рекомендации направляются руководству университета и деканам факультетов. В отчетном году был произведен опрос выпускников головного вуза 2013 года (участвовали 2005 человек) и их работодателей (участвовали 703 человека). Опросы выпускников и

работодателей проводились в форме развернутых структурированных интервью, в ходе которых выявлялись оценки соответствия полученных знаний и сформированных навыков профессиональным требованиям, а также конкретные рекомендации по развитию образовательных программ НИУ ВШЭ.

Основное пожелание работодателей касается усиления практической составляющей обучения, в т.ч. развития летних практик и систем стажировок на ранних курсах, приглашения практиков в качестве преподавателей, работы с кейсами, которые побуждают к самостоятельному нестандартному мышлению. По мнению работодателей, целесообразно давать студентам большую свободу в выборе курсов, организовывать факультативы, ввести в образовательную программу специализированные курсы (трейдинг, категорийный менеджмент, кризисный менеджмент, проектное управление, автоматизация процессов и инновации); преподавать больше курсов на английском языке. Также рекомендуется проводить мастер-классы и тренинги по тайм-менеджменту, презентационным навыкам, деловой этике, развивать важные личностные качества (стрессоустойчивость, лидерские способности, навыки командной работы, публичных выступлений, коммуникабельность).

Проведенные в прошлые годы опросы работодателей послужили идеям разработки новой модели бакалаврских программ.

В конкурсах образовательных инноваций, проведенном Фондом образовательных инноваций НИУ ВШЭ в 2014 году, победителями стали 35 лучших оригинальных образовательных проекта преподавателей университета, среди которых – программы междисциплинарных учебных курсов, модели организации научно-исследовательского семинара в бакалавриате и магистратуре, методики проведения семинарских занятий, программы учебных курсов по развитию академических навыков студентов, а также программы дисциплин учебных практикумов, оригинальные разработки в рамках номинации «Инновации в преподавании иностранных языков». Среди получивших финансовую поддержку университета образовательных разработок – 8 методик преподавания учебных курсов в единой электронной образовательной среде университета – LMS.

#### *Мероприятие 2.1.2 Формирование системы организации проектной и исследовательской работы студентов в рамках образовательных программ*

Проектная и научно-исследовательская работа, за которую студенты получают значительную часть кредитов, ориентирована на использование знаний, умений и навыков, полученных в ходе обучения, для постановки и решения практических задач, в том числе требующих коллективной работы студентов, включая межфакультетскую. При этом задачи могут носить как академический, так и прикладной характер. В проектной и исследовательской работе формируются все виды компетенций студентов: системные, профессиональные инструментальные и социально-личностные. Цели проектной и научно-исследовательской деятельности формируются с учетом потребностей потенциальных рынков занятости.

Для организации проектной и исследовательской работы на факультетах внедряется институт тьюторства. В 2014 году было запланировано создание 5 тьюторских центров на пилотных факультетах НИУ ВШЭ. В рамках проекта были отобраны 5 факультетов (математики, компьютерных наук, социальных наук, менеджмента и экономики), на которых были выбраны тьюторы, ответственные за поддержку проектной и самостоятельной деятельности студентов. На двух факультетах это было сделано в форме центров (компьютерных и социальных наук), на остальных факультетах принято решение поддерживать эту деятельность в 2015 году не в форме структурной единицы, а в форме распределенных обязанностей сотрудников факультетов.

В результате проведенных работ существенно увеличена доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах НИУ ВШЭ – с 10% в 2013 году до 17% в 2014 году (при плане 9%).

#### *Мероприятие 2.1.3 Двухязычная образовательная среда*

В 2013/14 учебном году НИУ ВШЭ реализовывал 7 англоязычных магистерских программ, на которых учатся российские и иностранные студенты:

1. Социально-политическое развитие и вызовы современной Восточной 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.

В отчетный период были разработаны 6 новых магистерских программ, реализуемых на английском языке, прием на которые был осуществлен в 2014/15 учебном году:

1. Master of Science – Governance of Science, Technology and Innovation;
2. Big Data System;
3. Applied Social Psychology;
4. Cognitive sciences & Technologies: from Neuron to Cognition;
5. Comparative Social Research;
6. International Economic Law.

На данные программы было зачислено 128 человек.

Таким образом, с 2014/15 учебного года НИУ ВШЭ реализует 13 магистерских программ, обучение на которых осуществляется на английском языке.

В течение второго полугодия 2014 года были разработаны и утверждены к реализации 4 новые англоязычные магистерские программы:

1. A Usable Past: Applied, Public and Interdisciplinary History
2. Population and Development
3. Global Business
4. Politics. Economics. Philosophy.

Во время приемной кампании 2015 г. в НИУ ВШЭ набор будет вестись на 17 англоязычных магистерских программ.

Основным показателем, характеризующим двухязычность образовательной среды, служит доля учебных дисциплин объемом более двух академических кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов. В 2014 году было поддержано создание 99 программ учебных дисциплин на английском языке, что означает двукратное увеличение заявленного показателя на 2014 год (50 программ).

В соответствии с новой концепцией преподавания английского языка в НИУ ВШЭ в рабочие учебные планы 2-3 курсов бакалавриата и в программы магистратуры включены не менее одной дисциплины, читаемой на английском языке (в значительной степени преподавателями – носителями языка). Увеличена доля учебных дисциплин, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин. В 2013/14 учебном году она составила 6,7% в бакалавриате и 17,9% в магистратуре. Средний показатель по всем образовательным программам (доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов) составил 10% при плане 8%.

Привлечение зарубежных преподавателей осуществлялось на конкурсной основе в рамках основных и дополнительных образовательных программ, которые реализуются НИУ ВШЭ в партнерстве с зарубежными университетами.

В 2014 году состоялись визиты 61 зарубежного профессора, которые приняли участие в:

- разработке и чтении учебных курсов, приеме экзаменов и оценке тестовых заданий;
- выступлении с лекциями и проведении мастер-классов;
- разработке и модификации учебных планов образовательных программ, создании методических материалов, стандартов, нормативных документов, регламентов;
- руководстве научной и проектной деятельностью студентов и аспирантов;
- конференциях и семинарах в качестве докладчиков и лекторов;
- международной экспертизе образовательных программ.

Приглашенные иностранные преподаватели представляли более чем 35 зарубежных университетов США, Германии, Великобритании, Франции, Швеции, Канады, Италии, Греции и других стран. В рамках программы пребывания они прочитали курсы лекций и провели серии семинаров по профильным темам для студентов магистратуры и бакалавриата НИУ ВШЭ в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми на факультетах математики, филологии, менеджмента, истории, экономики, бизнес-информатики, психологии и других. Помимо участия в учебном процессе приглашенные профессора провели семинары и мастер-классы для научно-педагогических работников НИУ ВШЭ, в ходе которых обсуждались новые методы преподавания и проведения исследований, а также подготовка публикаций для зарубежных реферируемых журналов.

Для формирования двуязычной образовательной среды в НИУ ВШЭ каждое полугодие проводятся ориентационные мероприятия для иностранных студентов. Задача мероприятий ориентационной сессии – познакомить иностранных студентов с особенностями жизни в Москве, правилами поведения и безопасности, законодательством РФ в отношении иностранных граждан, особенностями учебного процесса в НИУ ВШЭ, включая как общие аспекты российской системы образования, так и конкретные вопросы обучения в НИУ ВШЭ (в частности, работы в единой электронной образовательной среде – LMS). Численность обучающихся, прошедших ориентационные и адаптационные мероприятия, в первом полугодии составила 40 человек, во втором полугодии – 153 человека.

Всего 2014 году обучение по программам академической мобильности сроком не менее одного месяца проходили 269 студентов из 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.

Формированию двуязычной образовательной среды также способствует внедрение экспертизы документов об образовании иностранных студентов-абитуриентов. Ученым советом НИУ ВШЭ утвержден документ «О порядке признания иностранного образования и (или) иностранной квалификации в целях приема на обучение и доступа к профессиональной деятельности в НИУ ВШЭ граждан, имеющих документы об образовании, выданные иностранными образовательными организациями». Разработаны

критерии, процедуры экспертизы иностранного образования и (или) иностранной квалификации.

В настоящее время создана и работает (в режиме временной базы данных) страница на сайте НИУ ВШЭ, через которую можно подавать заявления. Дорабатывается часть базы данных, которая позволит обрабатывать представленные документы. Основной поток обращений приходится на иностранные документы об образовании, представляемые иностранными гражданами в рамках Постановления Правительства Российской Федерации от 08.10.2013 №891 (около 500 заявлений). Потенциальными заявителями являются также абитуриенты с иностранными документами об образовании, поступающие в НИУ ВШЭ на бакалаврские и магистерские программы, в аспирантуру, на программы дополнительного образования и программы двух дипломов.

Разрабатывается проект Положения о признании иностранных ученых степеней и иностранных ученых званий в НИУ ВШЭ.

В 2014 году впервые проводится Летний университет НИУ ВШЭ как образовательное мероприятие для иностранных студентов, обучающихся на программах бакалавриата, магистратуры и PhD в зарубежных университетах. Слушателями летнего университета стали 40 иностранных студентов (подробнее об этом см. в мероприятии 3.3.1).

#### *Мероприятие 2.1.4 Модернизация информационных систем с учетом задач новой образовательной модели (LMS и др.)*

Проекты по развитию единой электронной образовательной среды Университета – Learning Management System (LMS) – и информационной системы по обеспечению образовательной деятельности АСАВ (Абитуриент. Студент. Аспирант. Выпускник) – обеспечивают широкий спектр потребностей в обучении.

Осуществляется модификация информационных систем LMS и АСАВ с учетом задач новой образовательной модели НИУ ВШЭ. В 2014 году разработана электронная система конструирования образовательного процесса, включающая возможности создания расписания, заказа аудиторий, учета контактных часов преподавателей и др. (готовность – 50%).

Создано и модернизировано более 40 новых модулей систем, основные их них:

- Справочник образовательных программ в АСАВ, который позволяет осуществить переход на новое управление учебным процессом, в частности организовать через АСАВ зачисление и учет студентов на образовательных программах, курируемых конкретным учебным офисом.

- Модуль для передачи ведомостей преподавателям позволяет организовать обмен ведомостями между преподавателями и учебными офисами образовательных программ с использованием сети Internet, что особенно актуально в связи с распределенностью кампуса университета и перехода к новой модели организации учебного процесса (с включением курсов МагоЛего, майноров), в соответствии с которой в состав учебной группы входят студенты разных факультетов и курсов, в связи с чем возникает необходимость в заполнении и передаче ведомостей в учебные офисы разных образовательных программ, расположенных в разных корпусах университета.

- Модуль «Выпускные квалификационные работы и курсовые работы» в LMS обеспечивает полный цикл управления процессом выбора, согласования темы квалификационной работы или курсовой работы, получения рецензий, отзывов, подготовки к защите, передачи текста работы для проверки в систему «Антиплагиат».

Для организации проектной, исследовательской и самостоятельной работы студентов в LMS разработан специальный инструментарий.

1. Разработана электронная система конструирования образовательного процесса, включающая возможность планирования расписания. Система позволяет:

- интегрировать нагрузку из системы АСАВ, осуществлять группировку студентов для изучения дисциплин по выбору, общеуниверситетских дисциплин и факультативов;
- планировать расписание учебных занятий по образовательным программам;
- публиковать готовое расписание учебных занятий на web-ресурсе с детализацией по отдельному студенту или преподавателю;
- публиковать готовое расписание учебных занятий в мобильном приложении (для iOS, Android, Windows Phone) с детализацией по отдельному студенту или преподавателю;
- работать с готовым расписанием учебных занятий: осуществлять отмену занятий, переносить занятия, вносить замену преподавателя, если это необходимо;
- уведомлять всех заинтересованных лиц о вносимых изменениях в готовое расписание учебных занятий (студентов и преподавателей) с использованием корпоративной электронной почты, а также push-уведомлений на мобильном приложении при условии авторизации;
- подавать заявку на бронирование аудиторного фонда, которая попадает диспетчеру на рассмотрение, отвечающему за данный аудиторный фонд с использованием мобильного приложения (при условии авторизации) или через web-сервис;
- уведомлять ответственное лицо о рассмотрении заявки на бронирование аудиторного фонда, при условии авторизации, через корпоративную почту или push-уведомлением на мобильное приложение;
- подавать заявку на дооснащение аудитории необходимым дополнительным оборудованием через web-сервис;
- готовить аналитические отчеты по аудиторному фонду, преподавателям, студентам.

Внедрение системы планирования расписания проводилось на базе факультета компьютерных наук. Проведено обучение сотрудников, ответственных за составление расписания.

2. Для организации проектной и исследовательской работы студентов разработан на уровне алгоритмов и действующих прототипов участок в Модуле «Выпускные квалификационные работы и курсовые работы» системы LMS, что уже позволило интегрировать в учебный процесс сотрудников одной из научных лаборатории (лаборатории по информационному праву). Благодаря данному сервису руководитель выпускной квалификационной или курсовой работы сможет:

- отслеживать активность студентов по выполнению исследований/проектов;
- осуществлять проверку работ в автоматическом режиме на плагиат с использованием системы «Антиплагиат.Вуз».

Разработан и размещен в LMS курс для самостоятельного дистанционного освоения преподавателем инструментов и технологий работы в LMS. При регистрации в LMS преподавателю по умолчанию предоставляется доступ к этому курсу.

Проведены курсы повышения квалификации для администраторов кафедр и департаментов по работе с модулем кафедры в АСАВ, обучение прошел 151 сотрудник.

Для менеджеров кафедр были организованы шесть 4-х часовых семинаров по темам: «Инструменты для формирования планов нагрузки подразделений в АСАВ: «Рабочее место кафедры» и «Планирование нагрузки», «Приведение планов нагрузки подразделений к фактическим показателям», «Изменения в планировании учебной

нагрузки преподавателей через АСАВ в соответствии с новыми принципами и нормативами расчета нагрузки преподавателей». Обучение прошли 44 сотрудника.

В рамках перехода к новой организационной структуре образовательного процесса были проведены следующие мероприятия по совершенствованию систем АСАВ и LMS:

- в системе АСАВ сформирован справочник образовательных программ НИУ ВШЭ; разработаны и запущены алгоритмы переноса нагрузки преподавателей со старых подразделений на новые; изменен механизм формирования ведомостей (изменены бланки в связи с введением экзаменов, преподаватели назначаются согласно установленной нагрузке);

- в систему LMS интегрирован справочник образовательных программ, осуществляется привязка студентов к образовательной программе; в системе планирования расписания осуществлен переход на возможность планирования расписания учебных занятий для студентов по отдельным образовательным программам.

Задачи реализации новой образовательной модели также потребовали доработки функциональных модулей системы АСАВ:

В модуле «Кабинет кафедры» сотрудникам Учебных офисов и ответственным от кафедр предоставлена возможность самостоятельно формировать учебные планы, печатать ведомости на дисциплины по группам или в виде сводной ведомости; предусмотрена возможность вывода двуязычных ведомостей: на русском и на английском языках.

В связи с увеличением иностранных студентов выполнены следующие доработки модуля «Международная мобильность» системы АСАВ:

- для всех иностранных студентов создаются корпоративные электронные адреса, что позволяет автоматически интегрировать их в систему LMS и прикреплять к соответствующим дисциплинам;

- при формировании ведомостей иностранных студентов автоматически относят на кафедру, где читается дисциплина.

## ***Проект 2.2 Развитие аспирантуры***

### ***Мероприятие 2.2.1 Переход к модели аспирантской школы***

Совершенствование деятельности аспирантуры связано с построением новой для российской образовательной системы модели подготовки кадров высшей квалификации в так называемых аспирантских школах, объединяющих аспирантов, научных руководителей, широкий круг экспертов по одному направлению подготовки и предусматривающих экспертизу деятельности аспирантов на всех этапах подготовки не только научным руководителем аспиранта, но и другими исследователями по профилю диссертации.

В 2014 г. году создано 13 аспирантских школ, утверждены кандидатуры академических директоров аспирантских школ (руководителей школы) и составы Академических советов школы, утверждены образовательные стандарты, разработаны концепции академических школ, которые определяют основные формы образовательной и научной активности.

Посредством создания аспирантских школ предполагается выстроить эффективную систему механизмов методической, финансовой, организационной поддержки различных активностей аспирантов и включения их как в академическую среду НИУ ВШЭ, так и в международное академическое пространство.

В настоящее время действует программа специальных стипендий аспирантам НИУ ВШЭ с целью поощрения публикационной активности, разработана система надбавок научным руководителям за успешное руководство аспирантами.



Расширена образовательная и исследовательская компонента подготовки аспирантов за счет учебных дисциплин, действующих на постоянной основе научных семинаров, мастер-классов ведущих ученых. Это обеспечивает приобретение и развитие научно-исследовательских навыков.

Регулярная экспертная оценка основных результатов работы аспирантов осуществляется посредством обсуждения и утверждения тем диссертационных исследований и их обоснований; утверждения индивидуальных планов работы аспирантов; ежегодной аттестации аспирантов.

Всего в аспирантуре НИУ ВШЭ в 2014 году проходят обучение 663 аспиранта.

#### *Мероприятие 2.2.2 Развитие программы «Академическая аспирантура» (Structured PhD program)*

В 2014 году продолжилась реализация программы «Академическая аспирантура». До 9 увеличено количество направлений подготовки, по которым осуществляется набор на программу. 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 диссертационного исследования. 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. Ежегодные аттестации аспирантов организуются в форме исследовательских семинаров с обязательным участием зарубежных исследователей в качестве экспертов-рецензентов. Аспиранты-участники программы получают повышенные стипендии. В течение 2013-2014 гг. состоялись защиты 5 аспирантов из 7 выпускников программы «Академическая аспирантура» 2013 года. Таким образом, уровень защит первого выпуска аспирантов программы составил свыше 70%.

#### *Мероприятие 2.2.3 Интернационализация аспирантуры ВШЭ*

В настоящее время аспиранты НИУ ВШЭ имеют возможность обсуждения результатов своего исследования в мировом научном сообществе посредством их публикации в серии англоязычных препринтов Программы фундаментальных исследований 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 (в действующем при НИУ ВШЭ Academic Writing Center).

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.

В настоящее время аспиранты НИУ ВШЭ имеют возможность проходить стажировки в научно-образовательных центрах США (Университет Бенгли, Колумбийский университет, Массачусетский технологический институт), Великобритании (Университет Эссекса, Оксфордский университет, Университет Лондона (Колледж Голдсмит), Университет Уорика), Германии (Университет г. Киль, Университет

Белифельда, Франкфуртский университет имени И.В.Гёте, Технический университет Дармштадта), Франции (Университет Кашана, Тулузская школа экономики), Австрии (Инсбрукский университет имени Леопольда и Франца), Швеции (Университет Гетеборга) и Швейцарии (Университет Женевы).

По программе «Академическая аспирантура» исследовательскую стажировку в ведущих исследовательских центрах и университетах проходит каждый аспирант: в первом полугодии 2014 года были организованы стажировки 13 аспирантов, во втором – 7 аспирантов.

### ***Проект 2.3. Профессионализация управления образовательными программами***

*Мероприятие 2.3.1 Переход к новой модели управления образовательными программами уровня бакалавриата, магистратуры (от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ)*

В отчетный период завершился переход к новой модели управления образовательными программами уровня бакалавриата, специалитета, магистратуры (от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ). В настоящее время управление образовательной программой в вузе осуществляется на двух уровнях – административном (проект «Учебный офис») и академическом (академическим руководителем и академическим советом).

Проект управления образовательной программой по новой модели стартовал в конце 2013 года. К концу 2014 г. создание учебных офисов для организации учебного процесса в рамках образовательных программ завершено: учебные офисы сформированы по единому образцу, должности унифицированы. Требования к профессиональным компетенциям сотрудников учебных офисов, отраженные в новых должностных инструкциях, едины для всего Университета, при этом количество сотрудников для каждой образовательной программы привязано к количеству обучающихся студентов.

Сформирована политика отбора кандидатов на должности сотрудников учебных офисов. На работу принимаются только те кандидаты, которые подтверждают уровень квалификации (все вновь принимаемые на работу сотрудники соответствуют предъявляемым требованиям). В частности, одно из требований для отдельных категорий сотрудников – свободное владение английским языком. Количество сотрудников учебных офисов, владеющих английским языком и использующих его в работе, значительно выросло – с 16% до 30% от общего количества сотрудников учебных офисов. При этом более 58% образовательных программ обеспечены англоговорящим менеджером.

В 2014 г. утверждена специализированная программа курса делового английского языка для сотрудников учебных офисов, в которой учтена специфика их деятельности. С октября 2014 г. начались занятия с тремя группами слушателей.

В рамках перехода к новой модели управления образовательными программами разрабатываются механизмы управления качеством бизнес-процессов администрирования отдельной образовательной программы. Для обеспечения качества бизнес-процессов реализованы следующие мероприятия:

1) Создан «календарь бизнес-процессов учебного офиса». Отклонение от требуемого качества администрирования образовательных программ зачастую связано со сложностью бизнес-процессов учебного офиса, многочисленностью регламентов и отсутствием у менеджеров инструмента для структурирования задач. Для решения этой проблемы создан общеуниверситетский календарь бизнес-процессов, который автоматически будет генерировать в информационной системе напоминание о дате того или иного события, определенного регламентами НИУ ВШЭ. Примером таких задач являются: сбор заявлений студентов на индивидуальные учебные планы, составление

расписания зачетной сессии. В календаре созданы ключевые события по бизнес-процессам с их описанием, учебным офисам предоставлен доступ к календарю. Проводится апробация ресурса.

2) Разработаны критерии эффективности и клиентоориентированности менеджеров образовательных программ. В настоящее время разработано «Положение об оценке квалификации работников учебных офисов», описывающее процедуру оценки эффективности и результативности их деятельности.

Оценка клиентоориентированности проводилась в форме опроса студентов и руководителей для 30% сотрудников учебных офисов в первом полугодии 2014 года, для 100% сотрудников учебных офисов – в декабре. Опрос проводится по персоналиям, т.е. студентам предлагалось оценить работу каждого из сотрудников учебного офиса по четырем критериям: вежливость, оперативность, грамотность и коммуникационные навыки. В целом студенты магистратуры выше оценивают качество сопровождения учебного процесса, чем студенты бакалавриата. Наиболее высокую оценку клиентоориентированности получили учебные офисы факультета бизнес-информатики, отделения прикладной математики и информатики, МИЭМ, наибольшее количество претензий к сотрудникам учебного офиса было у студентов факультета психологии и отделения востоковедения.

3) Разработаны показатели эффективности и результативности работы учебного офиса в целом, а также показатели эффективности отдельной образовательной программы (в ходе проектировочного семинара менеджеров образовательных программ и академических руководителей, который состоялся 20-22 ноября 2014 года). В результате работы сформулированы КРІ сотрудников (по должностям) и учебного офиса в целом на текущий период (КРІ могут меняться в зависимости от стоящих перед университетом или конкретной программой задач). Разработанные КРІ будут учитываться при проведении плановой оценки результативности и эффективности сотрудников учебных офисов, начиная с 2015 года.

#### *Мероприятие 2.3.2 Создание системы академического управления образовательными программами (уровня бакалавриата, магистратуры)*

На уровне отдельной образовательной программы бакалавриата, магистратуры, специалитета НИУ ВШЭ академическое руководство осуществляют академический руководитель и академический совет программы. В течение 2014 г. разработан и одобрен локальный акт НИУ ВШЭ «Положение об основной образовательной программе», в котором сформулированы принципы академического управления образовательными программами.

Приказом ректора назначены академические руководители образовательных программ и определены доплаты за академическое руководство. Также проведены семинары, разъясняющие права и обязанности академических руководителей.

### ***Проект 2.4. Внешняя экспертиза образовательных программ и их элементов***

#### *Мероприятие 2.4.1 Международная экспертиза и/или аккредитация образовательных программ, реализовавших не менее одного выпуска*

Важным показателем конкурентоспособности Университета является внешняя оценка и экспертиза образовательных программ и их элементов.

В 2013 году была проведена международная экспертиза качества 9 образовательных программ на четырех факультетах НИУ ВШЭ (были подготовлены отчеты по самообследованию программ, комплекты документов для заочной экспертизы, согласованы программы очных визитов экспертных комиссий). Во многом опираясь на

результаты проведения экспертизы и рекомендации экспертных групп, в 2014/15 учебном году была модернизирована магистратура факультета экономики, проведены структурные изменения на факультетах государственного и муниципального управления, прикладной политологии и социологии.

В 2014 году была проведена международная экспертиза бакалаврской и магистерской программ факультета логистики. Была согласована методика экспертизы, образовательные программы подготовили отчеты по самообследованию, был осуществлен визит экспертной группы в Москву. К экспертизе этих программ были привлечены авторитетные эксперты в области логистики из School of Business and IT (RMIT University, Melbourne, Australia), EAE Business School (Barcelona), Stockholm Business School. В настоящее время готовится отчет экспертной группы по результатам экспертизы.

Две магистерские программы Института образования «Управление в Высшем образовании» и «Управление образованием» прошли процедуру экспертизы посредством опроса авторитетных экспертов, работающих в сфере образования. Главной целью оценки программ было определение уровня их соответствия международным стандартам. Для оценки программ была использована концептуальная модель, разработанная в Университете Чикаго специально для оценки и сравнения экспериментальных программ. В целом эксперты дали благоприятные отзывы о программах НИУ ВШЭ и рекомендуют их для обучения работникам сферы образования.

Также в 2014 году была продолжена работа по обеспечению международной аккредитации образовательных программ. Ведется подготовка к международной аккредитации двух магистерских программ:

1. Для аккредитации магистерской программы «Системная и программная инженерия» осуществляется сбор документов в соответствии с требованиями аккредитующей организации ABET – Accreditation Board for Engineering and Technology, [www.abet.org](http://www.abet.org). Осуществлен перевод трех документов, запрашиваемых ABET.

2. Для аккредитации магистерской программы «Финансы» проведены вступительные испытания в новом формате, обеспечивающем большую сопоставимость с международными аналогами, для прохождения дальнейшей экспертизы EFMD-EPAS <http://www.efmd.org/accreditation-main/epas>.

Проведены переговоры с Национальным центром общественно-профессиональной аккредитации для проведения аккредитации кластеров образовательных программ НИУ ВШЭ в национальных агентствах гарантии качества образования Азиатско-Тихоокеанского региона и Европы.

#### *Мероприятие 2.4.2 Общественно-профессиональная аккредитация*

Регламентированная Федеральным законом РФ от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и одобренная на уровне профессиональных союзов, объединений, ассоциаций, профессионально-общественная аккредитация призвана подтвердить признание образовательной программы в отношении качества подготовки выпускников, их соответствия запросам работодателей и требованиям рынка труда. Полученная в ходе профессионально-общественной аккредитации экспертная оценка учитывается при совершенствовании образовательной деятельности университета, механизмов сотрудничества с работодателями, процедур управления программами, мероприятий профориентации, а также используется в целях формирования позитивного имиджа НИУ ВШЭ в глазах абитуриентов, их родителей, работодателей и общественности.

НИУ ВШЭ продолжает активную работу по выстраиванию системы независимой оценки качества реализуемых образовательных программ, частью которого являются процедуры профессионально-общественной аккредитации. В 2014 году проводилась

работа по подготовке к профессионально-общественной аккредитации образовательных программ магистратуры по двум направлениям – в сфере менеджмента и инженерного образования. В общей сложности начали процедуру подготовки 7 магистерских программ. Очные визиты экспертов и принятие решения об аккредитации в соответствии с графиком проведения экспертизы запланированы на 2015 год.

## ***Проект 2.5 Развитие системы дополнительного профессионального образования***

### ***Мероприятие 2.5.1 Укрупнение и развитие конкурентоспособных Школ непрерывного образования***

Для развития конкурентоспособных школ непрерывного образования разработана стратегия развития системы дополнительного профессионального образования (ДПО) НИУ ВШЭ, предусматривающая в том числе создание Бизнес-школы НИУ ВШЭ. В 2015 году данный документ будет скорректирован с учетом перехода НИУ ВШЭ на организационную модель мега-факультетов и введения единого контракта с преподавателями и научными сотрудниками НИУ ВШЭ.

Проведен анализ опыта российских и зарубежных вузов: собраны и обобщены нормативные документы, регулирующие вопросы реализации программ ДПО с использованием сетевых форм. В связи с отсутствием нормативной базы Министерства образования и науки РФ, которая будет разработана в 2015 г., разработка локальных нормативных актов НИУ ВШЭ по данному направлению перенесена на 2015 год.

### ***Мероприятие 2.5.2 Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных продуктов дополнительного профессионального образования***

В связи с изменением законодательства Российской Федерации в области дополнительного профессионального образования за отчетный период были разработаны следующие локальные нормативные акты НИУ ВШЭ, регламентирующие реализацию дополнительных профессиональных программ в НИУ ВШЭ:

- Временный порядок реализации дополнительных профессиональных программ Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (приказ НИУ ВШЭ от 14.06.2013 № 6.18.1-01/1406-03);
- Формы документов о квалификации по дополнительным профессиональным программам (приказ НИУ ВШЭ от 20.09.2013 № 6.18.1-01/2009-02);
- Порядок выдачи документов о квалификации установленного Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» образца, заполнения, хранения и учета соответствующих бланков документов (приказ НИУ ВШЭ от 18.12.2013 г. № 6.18.1-01/1812-02);
- Требования к реализации дополнительной профессиональной программы для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» (приказ НИУ ВШЭ от 24.01.2014 № 6.18.1-01/2401-02);
- Положение об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (приказ НИУ ВШЭ от 24.02.2014 № 6.18.1-01/2402-04);
- Правила приема в федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» для обучения по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки на 2014 год (приказ НИУ ВШЭ от 25.02.2014 № 6.18.1-01/2502-06);

– Порядок реализации дополнительных профессиональных программ Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (приказ НИУ ВШЭ от 15.07.2014 № 6.18.1-01/1507-04);

– Требования к реализации дополнительной профессиональной программы для получения дополнительной квалификации «Переводчик в сфере профессиональной коммуникации» (вынесены на рассмотрение ученого совета НИУ ВШЭ).

На основании указанных локальных нормативных актов за отчетный период было разработано 876 дополнительных профессиональных программ, в том числе 351 программа – с использованием дистанционных образовательных технологий. Рост количества разработанных программ по сравнению с предыдущим годом составил 10,4%.

#### *Мероприятие 2.5.3 Внешняя экспертиза программ дополнительного профессионального образования*

В феврале-марте 2014 г. была проведена общественно-профессиональная аккредитация НАСДОБР трех дополнительных профессиональных образовательных программ «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»:

- MBA – Финансы и банки (реализуется Банковским институтом НИУ ВШЭ);
- MBA – Управление инвестициями (реализуется Банковским институтом НИУ ВШЭ);
- MBA – Бизнес-информатика (реализуется Высшей школой бизнес-информатики НИУ ВШЭ).

В рамках общественно-профессиональной аккредитации были подготовлены отчеты по самообследованию указанных программ, проведены аккредитационные визиты экспертных групп.

По итогам аккредитации дополнительные профессиональные образовательные программы «MBA – Финансы и банки» и «MBA – Управление инвестициями» были аккредитованы сроком на 3 года, а программа «MBA – Бизнес-информатика» – сроком на 5 лет.

Таким образом, доля программ MBA, имеющих общественно-профессиональную аккредитацию НАСДОБР, составила 25%.

### ***Стратегическая инициатива 3. Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру***

#### ***Проект 3.1 Международное и региональное позиционирование***

##### *Мероприятие 3.1.1 Участие в международных образовательных ярмарках и выставках, международный образовательный маркетинг, партнерства с международными организациями*

Целью мероприятия является повышение доли иностранных студентов очной формы обучения (бакалавры и магистры).

В 2014 году продолжена работа по позиционированию НИУ ВШЭ среди потенциальных студентов из стран ближнего и дальнего зарубежья. Для привлечения иностранных студентов на образовательные программы ВШЭ сотрудники НИУ ВШЭ приняли участие в зарубежных образовательно-маркетинговых выставках: Азиатско-Тихоокеанской ассоциации международного образования АРАИЕ-2014 (Сеул, Республика Корея), China International Education Exhibition Tour (CIEET 2014 - Шанхай, Нанкин, Ухань, Гуанчжоу - Китай), Education Beyond Borders (София, Болгария), Образование в Российской Федерации - 2014 (Нью-Дели, Ченнай, Калькута - Индия).

Количество участников международных выставок, посетивших стенд НИУ ВШЭ, составило 1400 человек. В 2014 году увеличилась до 170 студентов численность иностранных студентов, подавших заявление на обучение в ВШЭ, их них зачислены 107.

В 2014 г. в рамках институционального членства НИУ ВШЭ в ведущих международных ассоциациях работники ВШЭ приняли участие в ряде ключевых мероприятий следующих ассоциаций: Европейская Ассоциация Университетов (EUA) – 7-й Международный семинар Консорциума по развитию докторантских программ (CDE EUA) в г. Измир (Турция); Европейский фонд развития менеджмента (EFMD) – ежегодная конференции деканов и директоров бизнес-школ в г. Гетеборг (Швеция), конференция по вопросам развития докторантских программ в г. Лаппеенранта (Финляндия) и ежегодная конференция по вопросам развития бакалаврских программ в г. Ричмонд (США); Европейский консорциум политических исследований (ЕСPR) – 8-я генеральная конференция в г. Глазго (Великобритания).

Представители ВШЭ принимали участие в работе руководящих органов таких международных ассоциаций, как Международная ассоциация политической науки (заседание исполнительного комитета в г. Париж, Франция), Европейская ассоциация сравнительных экономических исследований (заседание исполнительного комитета и 13-й конференции EACES в г. Будапешт, Венгрия), и ЮНЕСКО (195-я сессия Исполнительного совета ЮНЕСКО, посвященная рассмотрению пункта «Образование после 2015 года» (п.195 EX/6) в г. Париж (Франция).

В 2014 г. НИУ ВШЭ стал институциональным членом «Совета по развитию и поддержке образования» (“COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION (CASE)”) - международной профессиональной ассоциации, объединяющей образовательные учреждения и специалистов, работающих в сфере коммуникаций с выпускниками, связей с общественностью, маркетинга и смежных областей. Получено предложение о вступлении НИУ ВШЭ в члены международной ассоциации в области университетского управления HUMANE, в мероприятиях которой университет регулярно принимает участие. Готовится заявка на вступление НИУ ВШЭ в Международную ассоциацию университетов и колледжей искусств, дизайна и медиа “CUMULUS”. Изучаются возможности и перспективы институционального участия НИУ ВШЭ в международных ассоциациях в области медиакоммуникаций, в связи с чем представители НИУ ВШЭ приняли участие в 15-й ежегодной конференции Ассоциации медиаэкологов в г. Торонто (Канада) и в 64-й ежегодной конференции Международной коммуникационной ассоциации в г. Сигет (США).

Активно развиваются институциональные партнерские отношения НИУ ВШЭ с ведущими зарубежными университетами Австрии, Великобритании, Германии, Италии, Люксембурга, Нидерландов, Норвегии, Финляндии и Франции в целях реализации совместных образовательных и научных проектов. За отчетный период заключены 58 новых соглашений о сотрудничестве, включая 5 соглашений о студенческих обменах и 8 соглашений о сотрудничестве по разработке и реализации программ двух дипломов.

Расширилось академическое сотрудничество с научными и образовательными учреждениями стран Ближнего Востока, заключены соглашения о сотрудничестве с Научно-техническим центром IBM (Израиль), с Университетом Иордании, с Бирзейтским университетом (Палестина). В Азиатском регионе развивалось сотрудничество с ведущими научно-образовательными центрами – действующими и новыми партнерами в Китайской Народной Республике, Республике Корея и Японии с заключением соответствующих соглашений, в том числе был подписан договор с Азиатско-Тихоокеанским центром по образованию (APCEIU) в Республике Корея.

Существенно расширилось сотрудничество с университетами латиноамериканского региона: в августе 2014 года проректор НИУ ВШЭ С.А. Ерофеев

принял участие в работе III Международного съезда ректоров, организованного ассоциацией Универсия (Universia) при финансовой поддержке Банка Сантандер (Рио-де-Жанейро, Бразилия) и посетил ряд университетов Бразилии. В рамках Съезда, посвященного обсуждению иберо-американского опыта развития университетов в XXI веке, были проведены встречи с представителями ведущих университетов мира для развития имеющихся связей и установления новых контактов. В Съезде принимали участие свыше 1 100 ректоров и проректоров университетов из 46 стран мира. Во время визитов в Папский католический университет в г. Сан-Паоло и Федеральный Университет Рио-де-Жанейро студенты и преподаватели этих потенциальных университетов-партнеров были приглашены в НИУ ВШЭ для участия в программе Международного летнего университета, программы «Семестр в Москве» и Международной научной Апрельской конференции в 2015 году. В настоящее время заключено соглашение о сотрудничестве и студенческом обмене с Университетом штата Кампинас и подготовлено к подписанию соглашение о сотрудничестве и студенческом обмене со Школой права Сан-Паулу Фонда Жетулио Варгаса (Бразилия). Подписаны соглашения о сотрудничестве и студенческом обмене с Автономным университетом Сан-Луис-Потоси и Автономным университетом штата Пуэбла, готовятся соглашения о сотрудничестве и студенческом обмене с Колледжем Мехико, Национальным автономным университетом г. Мехико, Технологическим автономным институтом г. Мехико, Институтом технологии и высшего образования г. Монтеррей, в 2015 году планируется развитие сотрудничества с университетами Мексики.

Подготовлена рабочая база по заключению договоров и дополнительных соглашений по различным направлениям сотрудничества с Университетом Ноттингема, Университетом Шеффилда и Университетом Эдинбурга (Великобритания), с Университетом Париж-Сорбонна, Университетом Страсбурга, Университетом Нанта и Университетом Париж XII Валь-де-Марн (Франция), Ближневосточным техническим университетом (Турция), Университетом Маастрихта (Нидерланды), с Университетом Пассау, Техническим университетом Берлина, Факультетом бизнес-исследований и экономики Университета Бремена, Университетом Кристиана Альбрехта (Германия), Университетом Гонконга (Китай), Токийским университетом (Япония), Политехническим университетом Мадрида (Испания), Университетом им. Джоржа Мейсона и Университетом Питтсбурга (США), Центром менеджмента Инсбрука (Австрия) и др.

С начала 2014 года НИУ ВШЭ посетили делегации и представители более 40 университетов, в том числе из действующих или потенциальных университетов-партнеров: из Сеульского технического университета и Сеульского национального университета (Республика Корея), Берлинского университета им. Гумбольдта и Университета логистики им. Кюне, Европейской школы бизнеса Университета Ройтлингена, Кельнского университета (Германия), Школы менеджмента университета Ланкастера (Великобритания), Университета Монаш и Сиднейского университета (Австралия), Школы бизнеса PAR (Хорватия), Международного центра спортивных исследований и Технического университета Цюриха (Швейцария), Американского университета, Университета Питтсбурга, Института международных отношений им. Джексона Йельского университета, Школы права университета Айовы, Государственного университета Сан Диего (США), Восточно-Китайского педагогического университета (Китай), Университета Южной Дании (Дания), Делфтского технического университета, Университета Маастрихта, Университета Тилбурга (Нидерланды), Университета Болоньи, Университета Турина и Университета Боккони (Италия), Экономического университета во Вроцлаве (Польша), Университета Претории (ЮАР), Высшей инженерной школы и исследовательского центра коммуникационных систем и Университета Париж-1 Пантеон



Сорбонна (Франция), Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики (Кыргызстан) и др.

В сентябре был проведен круглый стол на тему «Развитие энергетического сотрудничества и сотрудничества в инновационной сфере» с делегацией представителей общественных, научных и деловых кругов республики Мальта, а в ноябре НИУ ВШЭ с ознакомительным визитом посетили представители экономического сообщества Китая.

В октябре в НИУ ВШЭ состоялась встреча с делегацией консорциума французских вузов «ПариТек» с участием представителей Посольства Франции в РФ.

В ноябре с публичной лекцией в НИУ ВШЭ выступил мэр Милана Джулиано Пизапия.

В декабре в преддверии Саммита университетов стран БРИКС НИУ ВШЭ принимал делегацию руководителей университетов Бразилии (Университет штата Сан-Паулу, Епископальный католический университет Риу-Гранди-ду-Сул, Федеральный университет Риу-Гранди-ду-Сул, Федеральный университет Минас-Жерайс, Университет штата Кампинас, Федеральный университет Санта-Марии, Федеральный университет Эспириту-Санту, Федеральный университет Риу-Гранди-ду-Санту, Федеральный университет Санта-Катарины, Федеральный университет Пернамбуко, Федеральный университет латиноамериканской интеграции, Пантификальный католический институт международных отношений). На встрече состоялось знакомство руководящего состава бразильских университетов с руководством НИУ ВШЭ и представителями факультетов. Стороны обменялись идеями о возможных областях дальнейшего сотрудничества.

На базе НИУ ВШЭ был организован День российских университетов – одно из мероприятий Саммита университетов стран БРИКС, организованного в рамках федерального проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров совместно с британским журналом Times Higher Education (THE). На форуме, в котором участвовали более 50 представителей зарубежных университетов и более 60 – российских, обсуждались вопросы сотрудничества в образовании и науке между университетами стран с активно развивающимися экономиками. В частности, была достигнута договоренность о том, что в ближайшие два года в НИУ ВШЭ приедут учиться по основным образовательным программам бакалавриата, магистратуры, аспирантуры до 100 бразильских студентов.

Встречи с делегациями Университета Париж-1 Пантеон Сорбонна (Франция, 21.02.2014) и Туринского университета (28.03.2014, Италия) проходили при участии ректора НИУ ВШЭ Я.И. Кузьмина и президента и ректора партнерских университетов соответственно. Встреча с делегацией Университета Париж-1 Пантеон Сорбонна посвящалась празднованию 20-летия партнерства ВШЭ и данного университета. С официальными визитами НИУ ВШЭ посетили делегации Посольства Индонезии в России (14.02.2014) и Каирского университета, которую возглавил чрезвычайный и полномочный посол Арабской Республики Египет в Российской Федерации Д-р Мохамед Абдельсаттар Мохамед Эльбадри (28.04.2014), одновременно состоялась встреча студентов Каирского университета со студентами НИУ ВШЭ. Также при участии ректора НИУ ВШЭ были проведены встречи с делегацией университета Тохоку (Япония) во главе с президентом Сусуму Сатоми при поддержке Посольства Японии в РФ. В октябре 2014 НИУ ВШЭ посетила делегация Посольства Индии.

*Мероприятие 3.1.2 Программа изучения русского как иностранного для иностранных студентов и слушателей*

Деятельность Учебно-методического центра преподавания русского языка как иностранного (РКИ) осуществляется по следующим направлениям:

- методическая и образовательная деятельность по профилю РКИ для иностранных студентов и преподавателей, приезжающих в НИУ ВШЭ по контракту или обмену;
- разработка Интернет-ресурсов по РКИ с использованием современных лингвистических технологий;
- изучение и обобщение отечественного и мирового опыта по теоретической русистике, РКИ и корпусной лингвистике;
- завоевание лидирующих позиций на рынке предоставления образовательной услуги РКИ.

В 2014 году в сотрудничестве с Международным блоком и администрацией НИУ ВШЭ были пересмотрены, унифицированы и утверждены количественные нормативы по преподаванию русского языка как иностранного. Каждый студент-иностранец (по программе обмена или по полной программе обучения: бакалавриат, магистратура, аспирантура) получает бесплатно (как часть своей образовательной программы в НИУ ВШЭ) 216 часов русского языка как иностранного (6 кредитов), из них 144 – аудиторных часа. При желании он может продолжать обучение русскому языку, но уже на коммерческой основе. То же самое относится и к преподавателям, если их договор в НИУ ВШЭ предусматривает обучение РКИ. Стажеры, иностранные научные сотрудники и другие категории обучающихся также могут проходить обучение РКИ на коммерческой основе. Обучение проводится в течение всех четырех модулей, группы формируются на основе степени языковой подготовленности, курсы включают несколько уровней (от базового до профессионального владения русским языком) и предназначены для студентов и преподавателей.

Всего в 2014 году обучение прошли 207 студентов (5 различных уровней подготовки, в том числе на продвинутом уровне – три спецкурса по отдельным аспектам русского языка).

Разработаны четыре новых курса: «Русский язык в бизнесе и СМИ», «Коммуникативная грамматика», «Русский язык через литературу, фильм и драматизацию», «Профессиональное письмо на русском языке». Все эти курсы нацелены на подготовку слушателей к научной и профессиональной деятельности на русском языке. Они предназначены для разных категорий слушателей, в том числе тех, для которых русский язык является вторым родным.

В июне-августе 2014 года была организована летняя школа по изучению русского языка (200 часов русского языка на трех разных уровнях языковой подготовки). В числе слушателей летней школы были представители Университета Канзаса (планируется разработка совместного он-лайн курса с последующим поступлением успешно прослушавших его студентов на семестровые программы НИУ ВШЭ), Университета Эмори (рассматривается возможность переноса летней школы Эмори на площадку НИУ ВШЭ) и Программы академических обменов SRAS (подписано два групповых договора об участии студентов в летней школе, планируется также подписание индивидуальных контрактов на обучение студентов в летней языковой школе Центра РКИ и в Международном летнем университете).

Разработаны новые учебно-методических ресурсы по РКИ для использования в образовательной деятельности и в составе создаваемых Интернет-ресурсов. Для всех шести уровней владения языком выделены блоки учебных материалов, знания по которым следует закреплять при помощи компьютерных программ-тренажеров, которые создаются на платформе LMS и на приобретенной в 2014 году платформе CourseHub. В рамках этих учебных блоков было разработано более 50 тренажеров, ориентированных на

грамматические темы и лексические разделы разных уровней. Приобретенную в 2014 году учебную платформу CourseHub также планируется использовать для создания целых авторских он-лайн курсов (план на 2015 год).

Осуществляется обучение теории РКИ студентов факультета филологии НИУ ВШЭ. Достаточно большой интерес вызывает предлагаемый в качестве предмета по выбору курс по методике преподавания РКИ. После изучения курса студенты проходят практику на базе интенсивной летней языковой школы. Весной 2014 года на факультете были защищены 5 курсовых работ по методике преподавания РКИ, курсовые и дипломные работы готовят еще несколько студентов. Долгосрочная задача Центра РКИ – подготовить свои собственные педагогические кадры.

Ведется исследовательская работа по созданию и анализу корпуса ошибок в письменной речи изучающих русский язык как иностранный. Преподаватели Центра РКИ принимают участие в корпусных исследованиях, проводимых на факультете филологии (направление Лингвистика), обеспечивая сбор языковых материалов и в перспективе – анализ и классификацию этого материала. Одна из сотрудниц Центра начала обучение в аспирантуре НИУ ВШЭ, ее научная работа связана с типологией ошибок и разработкой эффективных корпусных технологий.

### *Мероприятие 3.1.3 Партнерства ВШЭ с региональными центрами, образовательными учреждениями, вузами России, стран СНГ и Балтии*

НИУ ВШЭ использует разнообразные формы взаимодействия со своими региональными партнерами, направленные на привлечение в университет талантливых школьников и студентов из регионов РФ и стран СНГ и Балтии: проведение выездных дней открытых дверей; организация профориентационных мероприятий и обучающих программ; оказание информационной, методической и организационной поддержки региональным центрам и региональным базовым школам в осуществлении образовательной деятельности.

В рамках развития партнерства с региональными центрами, образовательными учреждениями, вузами России, стран СНГ и Балтии Дирекцией по профессиональной ориентации и работе с одаренными учащимися за отчетный период проведены Дни открытых дверей НИУ ВШЭ (Якутск, Владивосток, Арсеньев, Челябинск, всего более 500 участников); организовано участие преподавателей НИУ ВШЭ в различных мероприятиях регионального значения, таких как международные научно-практические конференции старшеклассников и студентов (Самара и Липецк, более 1000 участников), семинары для руководителей образовательных учреждений и учителей (Дальневосточный край и Красноярск, 64 участника), лектории и семинары для школьников (Красноярск, Якутск, Самара, более 200 участников), очные сессии победителей и призеров региональных этапов всероссийской олимпиады школьников (250 участников), Фестиваль наук (Барнаул, 220 участников).

Заключено 6 новых соглашений о сотрудничестве с региональными партнерами, в т.ч. с Министерством образования и науки Мурманской области, Красноярской университетской гимназией №1 – Универс, Юго-Западным государственным университетом, с RBSM International Boarding School, а также с Алтайским государственным техническим университетом им. И.И.Ползунова и Физико-техническим лицеем им. В.П.Ларионова.

В организации и проведении очных олимпиадных состязаний на региональных площадках приняли участие 63 работника НИУ ВШЭ. Для школьников, родителей, педагогов, студентов и аспирантов вузов-партнеров в феврале – марте были организованы и проведены лекции, семинары и мастер-классы, которые посетили 400 школьников из Самары, Чебоксар, Кирова, Астрахани, Набережных Челнов.

В рамках Федеральных окружных соревнований Программы «Шаг в будущее» преподаватели НИУ ВШЭ провели профориентационные мероприятия в 7 Федеральных округах для 820 школьников.

В орбиту мероприятий НИУ ВШЭ в регионах за отчетный период оказались вовлеченными в общей сложности около 4000 человек.

В 2014 г. продолжало развиваться институциональное партнерство Факультета довузовской подготовки (ФДП) НИУ ВШЭ с Региональными центрами по довузовской подготовке и региональными базовыми школами. Данное сотрудничество позволяет минимизировать различия в качестве образования между Московским регионом и другими регионами РФ при подготовке к ГИА и ЕГЭ и повысить уровень знаний у учащихся 9-11 классов.

В рамках подписанных соглашений ФДП НИУ ВШЭ оказывает информационную, методическую и организационную поддержку 31 региональному центру и региональным базовым школам в осуществлении образовательной деятельности. Более 5000 школьников 9-11 классов из 24 регионов России принимают участие в программах, поддерживаемых НИУ ВШЭ.

Во втором полугодии 2014 года учебно-методическими материалами обеспечены 7 новых региональных центров и региональных базовых школ. В региональные центры по довузовской подготовке было организовано 5 выездов по проведению организационной поддержки центров и проведению лекториев по предметам учебного плана.

Проведено 4 внешних мониторинга знаний учащихся региональных базовых школ и центров (2 – в 1-ом полугодии; 2 – во 2-ом полугодии). Количество участников – 5736 человек.

Формирование и развитие партнерских отношений ВШЭ с региональными центрами, образовательными учреждениями, вузами в странах СНГ и Балтии осуществляется по трем основным направлениям.

В рамках работы по институционализации новых партнерств в странах СНГ, Балтии, ближнего зарубежья подписаны 11 соглашений о сотрудничестве между НИУ ВШЭ и образовательными учреждениями Украины, Казахстана, Армении, Болгарии, Латвии, Эстонии, на стадии согласования находятся еще 5 соглашений о сотрудничестве с образовательными учреждениями Сербии, Словакии, Азербайджана и Армении.

Организованы стажировки для студентов вузов-партнеров на факультетах НИУ ВШЭ. В 1-ом полугодии 2014 года учебные стажировки в НИУ ВШЭ прошли студенты из Донецкого национального технического университета, Харьковского национального университета (Украина), Казахского экономического университета (Казахстан, Караганда), Казахского гуманитарно-юридического университета (Казахстан, Астана), Белорусско-Российского университета (Беларусь, Могилёв), Института экономики и менеджмента при КГУ им. И.Арабаева (Киргизия, Бишкек). Студентов-стажеров из вузов-партнеров принимали факультеты экономики, менеджмента, государственного и муниципального управления и Высшая школа урбанистики НИУ ВШЭ. Весной 2014 года стажировку прошли 12 человек (3 чел. – бакалавриат, 9 чел. – магистратура). На первую половину 2015 года запланированы 33 стажировки студентов из Казахстана (Караганда, Астана), Болгарии (София), Приднестровья (Тирасполь).

Преподаватели вузов-партнеров приглашаются для участия в научных конференциях и семинарах НИУ ВШЭ. В 2014 году в Апрельской международной научной конференции приняло участие около 70 научно-педагогических работников из стран СНГ и Балтии (Украина, Литва, Латвия, Беларусь, Молдова, Армения, Киргизия, Казахстан).

Студенты вузов-партнеров приглашаются к участию в зимних и весенних школах НИУ ВШЭ. Всего было подано 359 заявок от студентов и выпускников на участие в

школах, из них были отобраны для участия – 89 человек (39 человек приняло участие в зимних школах, 50 человек приняло участие в весенних школах).

Студенты и выпускники вузов-партнеров привлекаются к участию в проектах, проводимых в странах СНГ и Балтии. В 2014 году в проектах НИУ ВШЭ приняло участие 43 студента и выпускника вузов-партнеров (в олимпиадах НИУ ВШЭ – 25 человек; в профориентационных мероприятиях – 18 человек).

Преподаватели НИУ ВШЭ читают лекции и проводят семинары в вузах-партнерах: в отчетном году было организовано 8 таких учебных мероприятий в вузах Казахстана, Армении, Киргизии и Приднестровья, в которых приняли участие 764 человека.

В 2014 году НИУ ВШЭ передал в дар вузам-партнерам 200 единиц научной и учебной литературы.

В целях привлечения в бакалавриат НИУ ВШЭ талантливых иностранных абитуриентов развивается сотрудничество НИУ ВШЭ со школами стран СНГ и Балтии.

В отчетном году была организована научно-образовательная стажировка в НИУ ВШЭ трех руководителей учебных заведений-партнёров из Латвии и Эстонии; обеспечено участие 30 учителей из Армении, Азербайджана, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана в Международной олимпиаде для учителей «Профи-край», организованной НИУ ВШЭ; выделены 11 грантов преподавателям-предметникам, осуществляющим преподавание на русском языке, на участие в Летней программе повышения квалификации НИУ ВШЭ; в Армении проведены открытые уроки для школьников по психологии, в которых приняли участие 80 учащихся.

В октябре-ноябре 2014 года были организованы Дни ВШЭ в странах СНГ и Балтии, в которых в общей сложности приняли участие 2215 школьников из Беларуси, Армении, Молдовы, Узбекистана, Кыргызстана, Таджикистана, Прибалтики, Приднестровья и Болгарии.

Были проведены рекламные презентации гуманитарных факультетов НИУ ВШЭ для 350 школьников из Молдовы, Беларуси, Латвии, Узбекистана, Армении.

#### *Мероприятие 3.1.4 Развитие Интернет-школы*

В 2014 году факультет довузовской подготовки продолжил модернизацию программы дистанционного образования «Интернет-школа НИУ ВШЭ» для учащихся 10-11 классов. Программа представляет собой интернет-ресурс, открытый для свободного доступа, который позволяет учащимся пользоваться учебно-методическими и контрольно-измерительными материалами и участвовать в постоянном мониторинге знаний.

Осуществлена модернизация технологической платформы: на сервере установлена система управления учебными курсами Moodle и произведена настройка системы (настройки отображения главной страницы, регистрации пользователей, поля профиля пользователей, созданы шаблоны учебных курсов – по предметам и т.д).

Переработаны материалы по всем предметам, включая обществознание с разделами по экономике, социологии, праву, политологии и философии, математике, биологии, истории, русскому и английскому языкам. Открыты новые предметные школы по физике и информатике. В стадии разработки находятся материалы по журналистике.

Разработана и внедрена новая структура подачи содержания, графическое оформление, новые формы подачи материала – видеолекции и «каракульный» способ решения задач.

Количество слушателей, обучающихся в первом полугодии 2014 года составило 2426 чел., количество регистраций по предметам – 7553 (в 2013/2014 учебном году общее количество регистраций – 14461). Количество слушателей, обучающихся во втором полугодии 2014 года – 2733 чел., количество регистраций по предметам – 8326.

В 2014/15 учебном году подготовка ведется по 12 предметам: обществознание (экономика, право, основы философии, социология, политология), математика, физика, информатика, история, биология, английский язык, русский язык.

В Интернет-школе НИУ ВШЭ занимаются старшеклассники, проживающие в 81 регионе РФ: из них в Москве и Московской области – 778 человек, в Республике Татарстан – 102 человека, в Санкт-Петербурге – 81 человек, в Республике Башкортостан – 72 человека, в Самарской области – 63 человека, в Чувашской Республике – 60 человек, в Ульяновской и Нижегородской областях по 50 человек и др.

Новые регионы с 2014 года: Амурская область, Карачаево-Черкесская республика, Республика Алтай, Республика Ингушетия, Республика Крым, Севастополь.

Во втором полугодии 2014 года в Интернет-школе проходили обучение жители 22 стран ближнего и дальнего зарубежья: Молдова – 20 учащихся; Казахстан – 18; Узбекистан – 14; Украина – 12; Беларусь – 10; др. страны – 26 учащихся.

### *Мероприятие 3.1.5 Грантовая и стипендиальная поддержка талантливых зарубежных студентов бакалавриата и магистратуры*

Входящая мобильность студентов из стран дальнего зарубежья характеризуется увеличением спроса на образовательные программы магистратуры НИУ ВШЭ (особенно англоязычные). План приема по квотам увеличился в два раза – с 250 человек в 2013 году до 495 в 2014 году; из них по набору студентов из стран дальнего зарубежья – с 50 до 95.

Сформирован стипендиальный фонд НИУ ВШЭ для талантливых иностранных студентов. В сентябре 2014 года число получающих стипендии составило 25 человек, в декабре по результатам успеваемости были назначены дополнительные стипендии еще 5 студентам.

С целью привлечения большего числа студентов из дальнего зарубежья комиссией в составе руководителей англоязычных программ и проректоров НИУ ВШЭ было принято решение о выделении стипендий иностранным студентам, поступившим на англоязычные магистерские программы в 2014 году. Общее число иностранных граждан из СНГ и дальнего зарубежья, принятых на 1-й курс на англоязычные магистерские программы в 2014 году – 89 человек (19% от общего числа иностранных студентов, принятых на квотные места).

В 2015 году планируется увеличение числа иностранных студентов из дальнего зарубежья в два раза.

### *Проект 3.2 Привлечение талантливых школьников (потенциальных абитуриентов бакалавриата)*

#### *Мероприятие 3.2.1 Лицей ВШЭ*

НИУ ВШЭ уделяет особое внимание организации мероприятий, обеспечивающих привлечение в университет талантливых студентов с высоким уровнем подготовки.

В 2013 году в структуре университета был создан Лицей, где в 2013/14 учебном году обучались два десятых класса (58 человек). В соответствии с новыми образовательными стандартами учащиеся Лицея имеют возможность выбирать базовый или профильный уровень изучаемых дисциплин. Образовательный процесс организован по модели смешанного обучения, в рамках которого активно используются электронные ресурсы: так, в отчетном учебном году 47 учащихся завершили изучение курсов физики и биологии с использованием электронного ресурса НП «Телешкола». Силами преподавателей НИУ ВШЭ для учащихся Лицея были организованы следующие факультативы: «Трейдинг», «Осмысленный мир», «Востоковедение», «Соционика», а также факультативы для подготовки к олимпиадам.

Среди лицейстов 37 человек стали призерами окружного этапа Всероссийской олимпиады школьников по 9 предметам, 20 человек – призерами регионального этапа, 1 победитель и 2 призера заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников. 48 учащихся Лицея вышли в очный тур олимпиады «Высшая проба», 20 человек стали обладателями дипломов 1-3 степени по его итогам. Команда лицейстов заняла первое место в отборочном туре олимпиады «Henkel Innovation Challenge 7», обойдя в состязании студентов и взрослых конкурсантов Москвы, а также вышла в финал турнира «Железный предприниматель».

В апреле – июне 2014 года проходила приемная кампания в Лицей на 2014/15 учебный год. В отборочных испытаниях приняли участие 948 человек, в 10-й класс были зачислены 396 человек по шести направлениям: социально-экономическое – 175 человек; гуманитарное – 76 человек; математика и информатика – 56 человек; дизайн – 31; востоковедение – 31, право – 27 человек.

В настоящее время в Лицее обучаются 450 человек по программам, большая часть которых является авторскими программами, разработанными преподавателями университета. Программы разрабатываются на основе ФГОС старшей школы нового поколения.

Учащиеся Лицея обязаны участвовать в тех или иных видах социальной практики, а также выполнить индивидуальный проект, представляющий собой учебно-научное исследование, что является важным элементом подготовки к высшему образованию.

По итогам проведения муниципального этапа Всероссийской олимпиады школьников 2014/15 учебного года 37 учащихся Лицея стали победителями и 218 – призерами.

### *Мероприятие 3.2.2 Олимпиады и конкурсы для школьников*

Эффективным инструментом поиска и выявления талантливых и мотивированных абитуриентов из России и постсоветских стран является проведение олимпиад, конкурсов и иных интеллектуальных соревнований. Основным мероприятием в системе интеллектуальных состязаний, организуемых НИУ ВШЭ для потенциальных абитуриентов бакалавриата, является Межрегиональная олимпиада школьников «Высшая проба». В 2014 году олимпиада была проведена по 15 предметам и направлениям, в том числе по новому направлению – психологии. По итогам экспертизы Российского совета олимпиад школьников олимпиады по 8 предметам и направлениям вошли в Перечень олимпиад школьников, ежегодно утверждаемый Минобрнауки РФ, и им присвоены следующие уровни: первый уровень – олимпиадам по математике, экономике и истории, второй уровень – олимпиадам по праву и обществознанию, третий уровень – олимпиадам по востоковедению и литературе. Олимпиада «Высшая проба» по экономике стала единственной в стране олимпиадой по этому предмету, которой был присвоен первый уровень. К участию в олимпиаде были приглашены учащиеся 9-11-х классов (по математике, истории, литературе, русскому языку – учащиеся 7-11-х классов). Олимпиада проводилась совместно с 9 ведущими российскими университетами, еще 7 университетов и научных организаций стали вузами – партнерами НИУ ВШЭ по проведению олимпиады в регионах России.

Всего в Межрегиональной олимпиаде школьников «Высшая проба» по разным предметам в 2014 г. приняли участие 37896 чел. Значительно выросла численность школьников 7-8-х классов, принявших участие в олимпиадных состязаниях (2892 чел. против 816 чел. в 2013 г.). Победителями и призерами олимпиады «Высшая проба» стали 1836 участников, из них дипломантами I степени (победителями) – 291 чел., дипломантами II и III степеней (призерами) – 1545 чел.

На правах соорганизатора университет принял участие в проведении Московской олимпиады школьников по экономике, информатике, математике, филологии, лингвистике, Межрегионального экономического фестиваля школьников «Сибириада. Шаг в мечту», олимпиады школьников «Ломоносов» по истории российской государственности, психологии, философии, политологии.

В контексте развития партнерских отношений с программой «Шаг в будущее» МГТУ им. Н.Э. Баумана в рамках Всероссийского форума научной молодежи «Шаг в будущее» в марте 2014 года был организован и проведен научный симпозиум «Наука, техника, искусство: взгляд в будущее». К участию в симпозиуме были приглашены победители и призеры федеральных окружных соревнований, в жюри которых работали представители НИУ ВШЭ в октябре-ноябре 2013 года.

В ноябре стартовал первый отборочный этап Программы 2014/2015 г. в 7 Федеральных округах. 13 преподавателей НИУ ВШЭ приняли участие в качестве экспертов, общее количество участников окружных соревнований составляет 820 человек.

В январе–апреле 2014 г. НИУ ВШЭ выступил организатором региональных этапов Всероссийской олимпиады школьников по экономике, английскому языку, а также заключительных этапов Всероссийской олимпиады школьников по экономике, обществознанию и литературе. Общая численность участников региональных этапов составила 1235 человек, общая численность участников заключительных этапов – 749 человек.

В сентябре-декабре 2014 г. были проведены традиционные конкурсы для школьников НИУ ВШЭ (конкурсы юных), общая численность участников которых составила 917 человек. В этом году была усилена проектная компонента и по данному треку прошли 7 конкурсов: «Юный востоковед», «Юный инженер», «Юный предприниматель», «Юный психолог», «Юный рекламист», «Юный социолог», «Юный экономист». Конкурсы «Юный политолог», «Юный философ» и «Юный юрист» прошли по стандартному треку.

### *Мероприятие 3.2.3 Олимпиады и конкурсы, проводимые ВШЭ для соотечественников за рубежом и иностранных школьников*

К участию в Межрегиональной олимпиаде школьников «Высшая проба» наряду со школьниками, проживающими в России, приглашаются соотечественники за рубежом и иностранные школьники, прежде всего из стран СНГ и Балтии. По составу участников Межрегиональная олимпиада школьников «Высшая проба» с 2010 года носит международный характер. В 2013/14 учебном году в олимпиаде приняли участие школьники из 12 стран СНГ, Латвии и Эстонии, а также 27 – из 6 стран дальнего зарубежья.

Общее число участников составило 3 697 человек, их которых 11,5% – прошли во второй тур. Во втором туре приняли участие 324 человека, что на 15% меньше по сравнению с 2013 годом. Причиной является закрытие 4-х площадок для проведения 2-го тура в Киеве, Донецке, Одессе и Харькове из-за событий на Украине, что привело к снижению числа участников и, соответственно, числа победителей и призеров «Высшей пробы» в 2014 году (на 30%). Победителями олимпиады стали 63 школьника из стран СНГ и Балтии.

В 2014 году стартовала новая олимпиада НИУ ВШЭ – Международная гуманитарная олимпиада (МГОШ), участниками которой стали школьники из стран СНГ и Балтии, проживающие за пределами Российской Федерации. Олимпиада проводилась в один этап в очном формате на русском языке по 10-ти направлениям, соответствующим профилям гуманитарных факультетов и отделений факультетов НИУ ВШЭ:



Востоковедение, Дизайн, История, Культурология, Политология, Право, Психология, Социология, Филология (Литература), Философия.

Олимпиадные испытания прошли в 10 странах СНГ и Балтии, на 17 площадках: Азербайджан (Баку), Армения (Ереван, Гюмри), Беларусь (Минск, Могилёв), Казахстан (Астана, Караганда), Киргизия (Бишкек), Молдова (Кишинёв, Комрат), Таджикистан (Душанбе), Узбекистан (Ташкент, Самарканд), Латвия (Рига, Даугавпилс), Эстония (Таллин).

К участию были приглашены учащиеся школ, гимназий, лицеев, колледжей стран ближнего и дальнего зарубежья, а также недавние выпускники общеобразовательных учреждений этих стран, имеющие документ о среднем (полном) общем образовании, постоянно или длительное время проживающие за пределами Российской Федерации.

Всего было зарегистрировано 1738 человек, в олимпиаде приняли участие 1154 человека (66% зарегистрировавшихся). Причиной невысокой явки стало закрытие площадок в 4-х городах Украины – Киеве, Харькове, Одессе и Донецке. Численность призеров и победителей составила 299 человек или 26% всех участников.

Олимпиада показала востребованность в странах ближнего зарубежья нового конкурса в области социально-гуманитарных дисциплин: при запланированной численности участников 500 человек, фактическая составила 1154; количество площадок проведения олимпиады – 17 вместо 15 запланированных.

МГОШ выявила наиболее подготовленных школьников, ориентированных на продолжение обучения в НИУ ВШЭ, что показали заявки, поданные на квотный отбор 2014 г. на социально-гуманитарные образовательные программы НИУ ВШЭ. Также олимпиада способствовала увеличению доли иностранных абитуриентов, принимаемых в НИУ ВШЭ на конкурсной основе.

Из всех участников МГОШ выпускных классов (484 участника), 74 участника стали победителями или призерами олимпиад по различным предметам. Из них 56 человек – победителями или призерами МГОШ по одному предмету, 18 человек – победителями и/или призерами по 3-м и более предметам. Все они в соответствии с Положением о МГОШ получили право быть зачисленными в 2014 году в бакалавриат университета (на гуманитарные направления подготовки) по квотам без прохождения собеседования в Комиссии НИУ ВШЭ по квотному отбору.

В ноябре 2014 года МГОШ была проведена под новым названием – Международная олимпиада молодежи (МОМ), поскольку кроме 10 гуманитарных направлений включала 11-й предмет – прикладную математику.

В олимпиаде, помимо обучающихся в учебных заведениях среднего профессионального и высшего образования, могли принять участие молодые люди в возрасте до 30 лет, имеющие законченное среднее образование.

Олимпиадные состязания прошли в 15 странах СНГ, Балтии и Центрально-Восточной Европы на 26 площадках: Азербайджан (Баку), Армения (4 площадки: Ереван – 2 площадки, Гюмри, Дилижан), Беларусь (Минск), Казахстан (2 площадки – Астана, Караганда), Киргизия (Бишкек), Молдова (3 площадки – Кишинёв, Тирасполь, Комрат), Таджикистан (Душанбе), Узбекистан (2 площадки – Ташкент, Самарканд), Украина (Киев), Латвия (Рига), Эстония (Таллин); Болгария (5 площадок: София – 3 площадки, Пловдив – 2 площадки), Польша (Варшава), Сербия (Белград), Словакия (Братислава).

Всего на участие в олимпиаде из этих стран зарегистрировалось 5193 человека, из них приняли участие 4558 человек.

Олимпиадные состязания МОМ также состоялись на 2-х площадках Китая, в них приняли участие 25 жителей этой страны.

В 2014 году проводился отбор иностранных граждан из стран СНГ и Балтии, 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 Балтии для обучения в НИУ ВШЭ по направлениям бакалавриата и программам магистратуры.

Было проведено 15 заседаний Комиссии по квотному отбору, в которую вошли представители факультетов и научных подразделений НИУ ВШЭ: 8 очных выездных заседаний (в Армении, Беларуси, Казахстане, Киргизии, Молдове, Таджикистане, Узбекистане), 2 очных заседания в Москве и 5 заочных (в режиме он-лайн).

В рамках квотного отбора в НИУ ВШЭ поступило около 1706 заявок от претендентов на квотные места, в собеседованиях приняли участие 1418 человек. Через квотную Комиссию НИУ ВШЭ прошли претенденты из всех стран СНГ и Балтии, а также из Грузии, Туркменистана. По итогам работы Комиссии были отобраны 443 абитуриента (286 человек – поступающие в бакалавриат, 157 человек – поступающие в магистратуру), 92 иностранных абитуриента были рекомендованы к обучению на подготовительном отделении магистратуры НИУ ВШЭ.

Впервые был организован и осуществлен прием иностранных граждан по системе «одного окна», подразумевающей скоординированную одновременную работу различных административных служб университета, занимающихся (помимо собственно приема студентов на образовательные программы) вопросами заселения студентов в общежития, страхования, регистрации иностранных граждан и т.п.

По итогам приемной кампании в рамках Квотного отбора 2014 года в бакалавриат НИУ ВШЭ были зачислены 274 иностранных студента, в магистратуру – 131, на подготовительное отделение магистратуры – 49.

#### *Мероприятие 3.2.4 Профориентационные школы и центры профессиональной ориентации для талантливых школьников России, стран СНГ и Балтии*

Привлечение в НИУ ВШЭ лучших абитуриентов на национальном рынке предполагает реализацию комплексной системы профориентационных мероприятий. Основным элементом в системе профориентационных мероприятий НИУ ВШЭ для школьников России, стран СНГ и Балтии является проведение выездных предметных школ для одаренных школьников, профориентационных лагерей и тренингов, профориентационных игр.

В 2014 году были организованы и проведены следующие мероприятия:

- традиционная зимняя профориентационная школа для учащихся 8-11-х классов «Мы вместе» (50 человек из субъектов РФ и Беларуси);
- весенняя школа «Опережая время» для школьников, проявляющих интерес к научно-техническому творчеству (100 участников из 54 городов 32 субъектов РФ, а также из стран ближнего зарубежья: Армении, Беларуси, Казахстана и Украины);
- психологическая школа для старшеклассников (56 школьников из 28 регионов РФ);
- профориентационная ролевая игра «Мой выбор» (60 участников из Москвы и Московской области);
- профориентационный тренинг для старшеклассников и их родителей «Шаг в будущее» (26 пар «школьник - родитель»);
- летняя многопрофильная школа для одаренных школьников (80 участников из 38 субъектов РФ и стран ближнего зарубежья: Молдовы, Украины и Казахстана);
- летняя правовая школа для одаренных школьников (64 участника из 30 субъектов РФ);

– летняя профориентационная школа для учащихся 8-11-х классов «Мы вместе» (70 чел.).

Расширяется практика участия преподавателей НИУ ВШЭ в проведении региональных школ для одаренных детей, организованных партнерами НИУ ВШЭ. В отчетный период такой формой профориентационной работы были охвачены около 500 школьников из разных регионов России, в т.ч. республики Саха, Липецка и Липецкой области, Кирова, Гагр, Красноярска, Бердска, Воронежа.

С целью привлечения способных и мотивированных студентов на магистерские образовательные программы преподаватели НИУ ВШЭ приняли участие в мероприятиях для студентов из регионов с невысоким уровнем узнаваемости бренда НИУ ВШЭ в Чите и Барнауле.

Важными элементами в системе профориентационных мероприятий НИУ ВШЭ для школьников являются проекты «Посланники науки», «Пригласи ученого», «Школьникам о Вышке», ориентированные на содействие профессиональному самоопределению потенциальных абитуриентов. В рамках этих проектов в отчетный период было организовано и проведено:

– 14 занятий в разной форме (лекции, дискуссии, обсуждение и пр.) по теме научных интересов студентов старших курсов бакалавриата, магистратуры, аспирантов НИУ ВШЭ со школьниками образовательных организаций Москвы и Московской области (около 300 чел.);

– 16 встреч преподавателей, аспирантов и научных работников НИУ ВШЭ со школьниками Москвы и Московской области в рамках проекта «Пригласи ученого» (1145 чел.);

– 5 мероприятий «День науки с НИУ ВШЭ» в школах Москвы и Московской области в рамках проекта «Посланники науки» (596 чел.);

– 25 встреч студентов НИУ ВШЭ со школьниками общеобразовательных учреждений регионов РФ в рамках проекта «Школьникам о Вышке» (1104 чел.);

– профориентационная ролевая игра «Мой выбор» (60 участников из Москвы и Московской области).

Большая программа профориентационных мероприятий была реализована для участников заключительного этапа Межрегиональной олимпиады школьников в Москве. В нее вошли ознакомительные и тематические лекции ведущих ученых, лучших преподавателей, деканов факультетов и отделений НИУ ВШЭ, которые посетили более 250 человек.

С сентября 2013 года НИУ ВШЭ выступает стратегическим партнером Политехнического музея г. Москвы в реализации программы ранней профессиональной ориентации для детей 8-11 лет «Университет детей». Преподаватели НИУ ВШЭ участвуют в детской лектории, проведении семинаров, занятий в научных лабораториях в рамках 5 различных научных блоков. Сертификаты об окончании Университета детей получили более 600 школьников в возрасте 8-11 лет. Проведен набор на обучение 2014/2015 года.

Разнообразную работу по профориентации школьников вели в отчетном периоде факультеты и отделения НИУ ВШЭ: лекторий для старшеклассников по истории (около 180 слушателей); открытая правовая школа (получили сертификаты 47 слушателей, набор на текущий год составил 300 человек), клубы «Юный филолог» (около 50 слушателей), «Юный психолог» (получили сертификаты 78 слушателей, новый набор – 120 чел.), «Осмысленный мир» (получили сертификаты 18 человек, новый набор – 35 человек), «Юный востоковед» (получили сертификаты 17 человек, новый набор – 45 человек).

В отчетный период различными формами профориентационной работы в регионах Российской Федерации, Москве и Московской области были охвачены около 8500

школьников. В физико-математической школе НИУ ВШЭ успешно завершили обучение 87 школьников 7-11-х классов Москвы и Московской области, проявляющих интерес к математике, физике и информатике. Набор на текущий учебный год составил 164 учащихся.

Основной целевой группой участников данного проекта в странах СНГ и Балтии являются победители и призеры олимпиад НИУ ВШЭ («Высшей пробы» и Международной гуманитарной олимпиады школьников), удельный вес которых варьируется от 30% до 60% участников. Программы профориентационных школ разрабатываются выпускниками и студентами НИУ ВШЭ, а в состав команды преподавателей и тренеров входят волонтеры – студенты и выпускники различных факультетов из НИУ ВШЭ и вузов стран, в которых проводится профориентационная школа.

В 2014 года в г. Таллин (Эстония) было проведено выездное мероприятие, направленное на работу с претендентами на квотный отбор в форме деловых и интеллектуальных игр, мастер-классов, интерактивных лекций. Общая численность участников составила 65 человек, из них 9 участников Олимпиад ВШЭ для школьников, в том числе 3 призера МГОШ и 1 призер Высшей пробы.

В течение 4-х дней школьникам была представлена возможность «изучить» НИУ ВШЭ «изнутри», ребята познакомились с факультетами, прошли тестирование по профориентированию, попробовали себя в роли «экономистов, психологов, политологов, менеджеров» в рамках деловых игр. Полученный опыт позволил абитуриентам более осознано выбирать направления обучения в НИУ ВШЭ при подаче заявок на квотный отбор.

В Республике Армения был организован цикл профориентационных семинаров и тренингов для абитуриентов НИУ ВШЭ в рамках проекта «Мы вместе». В данном мероприятии приняло участие 72 школьника.

В Республике Молдова были также организованы образовательные и профориентационные мероприятия: профориентационные тренинги, открытие уроки преподавателей НИУ ВШЭ, презентация НИУ ВШЭ. В общей сложности в данном мероприятии приняло участие 316 человек.

### *Мероприятие 3.2.5 Базовые школы ВШЭ*

В рамках обеспечения тесного сотрудничества с базовыми школами НИУ ВШЭ в Москве и Московской области факультетом довузовской подготовки была проведена работа по формированию и обеспечению учебного процесса профильных классов (групп) для углубленного изучения предметов социально-экономического и социально-гуманитарного профиля.

Впервые в новом 2014/15 учебном году открыты классы технического профиля и подготовлены контрольно-измерительные материалы для внешнего мониторинга знаний по физике и информатике.

Количество учащихся, проходящих подготовку в профильных классах 70 базовых школ НИУ ВШЭ во втором полугодии 2014 г. составило 2800 человек.

Заключены 6 договоров о сотрудничестве с новыми школами г. Москвы: ГБОУ СОШ №1101, ГБОУ гимназия №1409, ГБОУ лицей №1367, ГБОУ гимназия №1796 «Гольяново». Им оказана методическая помощь в организации профильных классов. Планируемое количество учащихся в профильных классах новых базовых школ – 100 чел.

Для проведения очного внешнего мониторинга по социально-экономическому, социально-гуманитарному и техническому профилям разработано 606 вариантов внешнего контроля знаний по предметам единого учебного плана ФДП и профильных классов базовых школ 9, 10 и 11 классов (формат частей А, В и С): математика, русский

язык, английский язык, обществознание, история, экономика, право, биология, физика и информатика. Мониторинг позволяет каждому учащемуся сравнить свой уровень знаний с уровнем других учащихся соответствующего образовательного уровня. Количество базовых школ, принявших участие в тестировании – 35, количество участников - 2336 чел.

В сентябре факультетом довузовской подготовки была проведена традиционная ежегодная встреча руководства довузовского блока НИУ ВШЭ с представителями базовых школ. Для усиления эффекта присутствия в базовых школах были подготовлены 70 информационных рекламных баннеров, которые были переданы в школы.

В формате стационарной подготовки на ФДП для школьников Москвы, Московской области, в том числе из базовых школ, были реализованы:

- Образовательная программа «Нескучные каникулы».
- Образовательная программа предпрофильной подготовки на основе игровых технологий для учащихся 7-8 классов «Эрудит». Объем программы 98 учебных часов.
- Образовательная программа предпрофильной подготовки учащихся 9 класса по социально – экономическому и социально – гуманитарному профилю. Объем программы 98 учебных часов.
- Образовательная программа профильной подготовки учащихся 10 – 11 классов на продвинутом уровне для участия в олимпиадном движении. Программа строится по индивидуальной учебной траектории.
- Образовательная программа профильной подготовки учащихся 11 классов для устранения тематических пробелов, систематизации знаний, полученных в школе, успешной сдачи Единого государственного экзамена. Программа строится по индивидуальной учебной траектории.

Для будущих абитуриентов из базовых школ и слушателей ФДП был проведен День открытых дверей факультета и родительское собрание с целью разъяснения перечня образовательных услуг, возможностей использования индивидуальной образовательной траектории и системы скидок в период обучения.

В базовых школах осуществляется и профориентационная работа: в формате интеллектуальных развивающих игр для слушателей всех программ ФДП и учащихся базовых школ предоставляется информация обо всех образовательных программах бакалавриата и составах вступительных испытаний через вопросы и задания, подготовленные представителями факультетов НИУ ВШЭ. В рамках программы интеллектуальных игр ФДП были реализованы следующие мероприятия: первый тур игры «Лабиринт», заседание интеллектуального клуба «Мудрая ворона».

Основной результат данных интеллектуальных мероприятий – повышение мотивации к освоению знаний и формирование довузовского образовательного пространства НИУ ВШЭ.

### ***Проект 3.3 Привлечение талантливых студентов и выпускников (потенциальных абитуриентов магистратуры)***

*Мероприятие 3.3.1 Зимние и летние школы для студентов и выпускников (поступающих в магистратуру), в том числе в странах СНГ и Балтии*

Очередные Зимние школы для поступающих в магистратуру НИУ ВШЭ были проведены в период с 24 января по 6 февраля 2014 года. На Зимних школах абитуриенты магистратуры провели несколько дней с ведущими преподавателями Университета, узнали о существующих в университете магистерских программах, перспективах дальнейшего трудоустройства, правилах поступления и требованиях, предъявляемых к

поступающим. Впервые в 2014 г. была организована и проведена специальная школа для иностранных абитуриентов.

Отбор на школы проводился по присланным заявкам, количество которых превысило 1800, что привело к возникновению существенного конкурса. В результате в Зимних школах для поступающих в магистратуру НИУ ВШЭ приняли участие 502 абитуриента, не считая студентов-волонтеров НИУ ВШЭ. Проведен опрос участников о мероприятии, получены положительные отзывы.

С 25 по 30 апреля 2014 г. была организована Весенняя школа магистерских программ для студентов и выпускников вузов из стран СНГ. Численность поданных заявок оставила 89, отобраны к участию в Школе – 50 человек из вузов Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, Молдовы, Таджикистана, Украины, Узбекистана.

Другие зимние и летние школы НИУ ВШЭ проходили с февраля по октябрь 2014 года. Всего были организованы 23 школы, в них приняли участие 1185 человек, из которых 82 студента зарубежных вузов (Белоруссия, Польша, Узбекистан, Словакия, Индия, Германия, Армения, Кыргызстан, Румыния, Украина, Азербайджан, Китай, Индия, Латвия, Италия, Франция, Пакистан, Киргизия, Румыния, Индонезия, Сербия, Италия, Португалия, Австрия, Финляндия).

Отбор участников проходил по заявкам, которые подавались через Интернет-портал НИУ ВШЭ. Рабочим языком 6 школ был английский, а для IV Международной Российско-Китайской летней школы по международным отношениям «Пространство и время в евразийскую эпоху» рабочими языками были китайский и английский. Летние школы прошли в Москве, Подмосковье, Ярославле, Санкт-Петербурге, Каргополе, в п. Зюраткуль Челябинской области, в Белоруссии (Полоцк), в Финляндии (Килписъярви), Эстонии (Кярику), Польше (Краков, Освенцим, Варшава).

С 1 июля по 10 августа 2014 г. впервые проводился Летний Университет НИУ ВШЭ в формате образовательного мероприятия для иностранных студентов, обучающихся на программах бакалавриата, магистратуры и PhD в зарубежных университетах. Программа Летнего университета включала тематические циклы учебных дисциплин (продолжительность курсов – 16 или 32 аудиторных часа), а также курсы русского языка как иностранного. По результатам обучения слушатели получали транскрипты с указанием кредитов ECTS. Половина слушателей – 20 студентов – освоили программу в объеме 6 кредитов ECTS, 5 слушателей составили программу на 12 кредитов.

В Летнем Университете приняли участие 40 слушателей из 10 стран: Корея, Китай, США, Норвегия, Дания, Афганистан, Пакистан, Бразилия, Индия и Турция. Самыми крупными были делегации из Университета Фудана (Китай) – 15 студентов и из Сеульского технического университета (Корея) – 9 студентов.

Ежегодное проведение Летнего университета должно способствовать большей узнаваемости НИУ ВШЭ в международном образовательном пространстве, а также увеличению числа иностранных студентов по основным образовательным программам бакалавриата, магистратуры, аспирантуры.

### *Мероприятие 3.3.2 Конкурс научно-исследовательских работ студентов и научные студенческие конференции для студентов и выпускников из стран ближнего зарубежья*

Прием научно-исследовательских работ на конкурс НИРС осуществлялся в период с 1 апреля 2014 года по 31 ноября 2014 года.

Для проведения Конкурса была создана система подачи заявок и работ на конкурс со стороны участников, получения и сортировки полученных работ и сама анкета для подачи заявок на участие и официальная веб-страница конкурса НИРС [www.hse.ru/sng/nirs2014](http://www.hse.ru/sng/nirs2014) и электронная почта конкурса НИРС [studconf.sng@gmail.com](mailto:studconf.sng@gmail.com).

На 1 декабря 2014 года было принято 206 научных работ. Большинство работ было прислано студентами-бакалаврами и магистрами, преимущественно из Республики Армения (54 работы). От студентов аспирантуры было принято 15 работ. Наибольшее количество научных работ студентов-бакалавров было принято от студентов из Казахстана: 23 работы. Наибольшее количество научных работ студентов-магистров было принято от студентов из Армении: 32 работы. Кроме стран СНГ Конкурс охватил студентов из таких стран как: Латвия, Болгария, Италия, Германия, Канада, Бразилия, Швейцария, Словакия и Китай. После первоначальной отбора работ экспертной группе было передано 144 работы. К 10 декабря 2014 года все научные работы были оценены. Победителями и призерами стали 39 человек: 10 победителей с оценкой 10 баллов, 9 призеров второго места с оценкой 9 баллов и 20 призеров третьего места с оценкой 8 баллов. По количеству победителей и призеров преобладают студенты из Армении - 11 научных работ.

### *Мероприятие 3.3.3 Олимпиада для студентов и выпускников вузов России и стран СНГ*

Эффективным инструментом поиска и отбора талантливых молодых людей из России и зарубежных стран (прежде всего – стран СНГ) является олимпиада для студентов и выпускников вузов России и стран СНГ. В 2014 году олимпиада была проведена по 32 направлениям и 73 олимпиадным профилям. В Олимпиаде приняли участие 3418 человек. Состязания прошли на 36 региональных площадках в городах России, Азербайджана, Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, Латвии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана.

Победителями и призерами Олимпиады стали 833 человек, 41% дипломантов – студенты или выпускники других вузов.

В девяти странах СНГ и Балтии олимпиада была организована на 13 площадках: Баку, Ереване, Минске и Могилев, Алматы, Астане, Караганде и Рудном, Бишкеке, Риге, Кишинёве, Душанбе и Ташкенте. Впервые Студенческая олимпиада проводилась в Азербайджане и Таджикистане, а также в городах Алма-Ата и Минск. Общее количество зарегистрированных из стран СНГ и Балтии составило 1024 человек, но приняло участие 434 чел. Не смогли участвовать в олимпиаде 186 студентов и выпускников вузов Украины. Победителями и призерами студенческой олимпиады НИУ ВШЭ стали – 56 человек из стран СНГ и Балтии.

Дипломанты олимпиады решением Ученого совета НИУ ВШЭ получили рекомендации к зачислению на программы магистерской подготовки НИУ ВШЭ, соответствующие профилю олимпиады, без вступительных испытаний.

Важным элементом продвижения образовательных продуктов НИУ ВШЭ на рынке образовательных услуг в сегменте, связанном с магистратурой, является поддержка участия студентов НИУ ВШЭ во всероссийских и международных студенческих олимпиадах, конкурсах и иных интеллектуальных состязаниях. Успешное выступление команд студентов в подобных соревнованиях служит рекламным целям и позволяет завоевывать в том числе и международные рынки. В 2014 году от НИУ ВШЭ были направлены для участия в 5 интеллектуальных состязаниях 21 студент и аспирант. Результатами участия данных команд являются: 1 командное место во Всероссийском конкурсе студентов в области политического PR «PolitPRpro», 1 и 5 места представителей команды НИУ ВШЭ на заключительном этапе конкурса по машинному обучению «SNA Hackathon», диплом III степени у одной из команд НИУ ВШЭ в Очном туре XV Открытой Всесибирской олимпиады по программированию, а также титул лучшей команды среди первокурсников у другой команды НИУ ВШЭ в этой же олимпиаде, диплом II степени в

полуфинале и путевка в финал Международной студенческой олимпиады по программированию ACM ICPC.

#### *Мероприятие 3.3.4 Подготовительное отделение и курсы для абитуриентов магистратуры*

Обучение на подготовительном отделении в магистратуру НИУ ВШЭ в первом полугодии 2014 г. проходили 212 человек по 7 профильным для университета направлениям: экономика, менеджмент, юриспруденция, бизнес-информатика, социология, психология, прикладная математика и информатика, во втором – 312 слушателей.

На подготовительных курсах в магистратуру в первом полугодии 2014 г. прошли обучение 215 слушателей, во втором – 120.

Преподавателями подготовительного отделения магистратуры НИУ ВШЭ были разработаны учебно-методические комплексы по следующим дисциплинам: объектно-ориентированный анализ и проектирование, дискретная математика, введение в бизнес-информатику, институциональная экономика, психология личности, организационная психология, психологическое консультирование и психотерапия, английский язык.

В 2014 г. были разработаны и утверждены на Ученом совете НИУ ВШЭ «Внутренние стандарты и требования по программам Подготовительного отделения магистратуры».

### ***Стратегическая инициатива 4. Кадры исследовательского университета***

#### ***Проект 4.1 Обновление и академическое развитие научно-педагогического состава в соответствии с задачами исследовательского университета***

##### *Мероприятие 4.1.1 Система рекрутинга и ротации научно-педагогических работников*

Мероприятия НИУ ВШЭ по привлечению конкурентоспособных научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях, включают:

- организацию и 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;
- привлечение кадров с международного академического рынка труда, организацию постдок-позиций для молодых научно-педагогических работников;
- привлечение преподавателей и исследователей, которые обладают высокой научной продуктивностью и включены в глобальные исследовательские сети.

В 2014 году были организованы и проведены выездные мероприятия по рекрутингу зарубежных специалистов с подтвержденной международной квалификацией на должность профессора/доцента НИУ ВШЭ. Для участия в специализированных конференциях, ярмарках вакансий были направлены члены профильных отборочных комитетов НИУ ВШЭ, которые подготовили экспертные заключения о возможностях приглашения претендентов на работу в НИУ ВШЭ.

Всего на конкурс поступило 870 заявок, в отборочных интервью участвовали 95 претендентов, по результатам конкурсного отбора на работу в НИУ ВШЭ были приняты 27 зарубежных специалистов из Бельгии, Великобритании, Германии, Греции, Израиля, Индии, Италии, Канады, Китая, Кореи, США и других стран. Иностранные специалисты стали сотрудниками следующих факультетов и научных подразделений НИУ ВШЭ:



Международного института экономики и финансов, Института образования, Департамента статистики и анализа данных, а также факультетов экономических наук; менеджмента; социальных наук; мировой экономики и мировой политики; гуманитарных наук; коммуникаций, медиа и дизайна; математики; компьютерных наук. Также дополнительно были проведены мероприятия по привлечению с международного рынка труда специалистов на должности профессорско-преподавательского состава. В результате были приняты на работу еще три специалиста, имеющих опыт обучения и работы в ведущих зарубежных университетах.

В целях усовершенствования системы рекрутинга и ротации научно-педагогических работников, а также процесса интеграции международных специалистов в академическую работу НИУ ВШЭ была разработана новая концепция интернет-страницы, адресованной зарубежным специалистам, с максимальным информационным наполнением (<http://cas.hse.ru/procedures>).

Также разработаны тексты специальных объявлений для выпускников зарубежных университетов, проведена кампания по размещению открытых объявлений в зарубежных средствах массовой информации и на специальных международных интернет-ресурсах (объявления размещены также на сайте: <http://cas.hse.ru/>).

В настоящее время осуществляется активная работа по сбору, систематизации и первичному отбору заявок по 17 научным областям от международных специалистов, планирующих работу в НИУ ВШЭ. Конкурсные процедуры будут проведены в 2015 году. К настоящему моменту в общей сложности получено 440 заявок. Для проведения экспертных и отборочных процедур на академический 2015/2016 год сформированы профильные отборочные комитеты и экспертные комиссии. Разработаны и согласованы соответствующими структурами НИУ ВШЭ условия найма и текст письма приглашения (Offer Letter) международным специалистам (Tenure Track).

Одним из важных направлений развития международного рекрутинга в НИУ ВШЭ является программа post-doctoral fellowships, реализуемая на нескольких факультетах, в научно-учебных лабораториях и научных центрах университета. В отчетном году на замещение позиций постдоков поступило 97 заявок, по результатам конкурсного отбора на работу в НИУ ВШЭ сроком до 1 года был принят 21 исследователь, имеющий опыт обучения и работы в ведущих зарубежных университетах. Международные специалисты, принятые на работу в НИУ ВШЭ в рамках программы post-doctoral fellowships, стали сотрудниками факультетов гуманитарных наук; социальных наук; мировой экономики и мировой политики; коммуникаций, медиа и дизайна, а также научных подразделений университета (в первую очередь – международных лабораторий).

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

В целях стимулирования продуктивной творческой работы НПП и обеспечения конкурентоспособной оплаты их труда увеличены размеры академических надбавок, которые ежемесячно выплачиваются научно-педагогическим работникам за достижения в области научной и преподавательской деятельности и чтение курсов на английском языке. Также расширен спектр материальных стимулов и увеличены размеры стартовых грантов для молодых сотрудников университета (членов кадрового резерва). В НИУ ВШЭ внедрена система установления требований к академической деятельности сотрудников, включающая квалификационные требования к должностям ППС и научных сотрудников, критерии установления академических надбавок по результатам работы и критерии выделения ресурсов на финансирование научных исследований и образовательных программ. Кроме этого, введена доплата за каждую следующую (дополнительную) статью для получателей надбавок за статью в иностранном журнале.

В отчетный период в НИУ ВШЭ установлены 1012 академических надбавок научно-педагогическим работникам.

Средние доходы научно-педагогических работников НИУ ВШЭ превышают доходы преподавателей других государственных образовательных учреждений Москвы: так, в 2014 году средняя заработная плата ППС составила 106 тысяч рублей в месяц, а средняя заработная плата научных работников – 140 тыс. руб. в месяц.

Обеспечено увеличение численности учебных ассистентов НИУ ВШЭ, которые помогают преподавателям вести учебный процесс. Основная цель данного института – вовлечение наиболее талантливых студентов и аспирантов в преподавание, подготовка преподавательских кадров, а также снижение учебной нагрузки ведущих преподавателей с целью высвобождения их времени для исследовательской работы. Обязательным условием для назначения учебным ассистентом является наличие оценки «отлично» по соответствующей учебной дисциплине либо рекомендация кафедры, за которой закреплено преподавание данной дисциплины. В 2014/15 учебном году произошел существенный рост численности учебных ассистентов до 1430 человек, что в два раза больше значения 2013 года. Такой высокий рост обусловлен упрощением процедуры реализации проекта. С начала 2014 года было снято ограничение по количеству учебных ассистентов на одну дисциплину, теперь необходимое число ассистентов определяется непосредственно преподавателем.

На повышение научной продуктивности НПР направлена программа академической мобильности работников НИУ ВШЭ – обладателей международно-признанной степени PhD, принятых на работу в НИУ ВШЭ в результате процедуры международного рекрутинга, обеспечивающая продвижение университета в мировом исследовательском пространстве и способствующая улучшению качества научных публикаций и уровня их цитируемости. 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 и обеспечить высокое качество и актуальность научных публикаций, что окажет влияние на рост показателя цитируемости и продвижение в глобальных рейтингах.

В результате реализации данной программы решаются следующие задачи:

- повышение уровня исследовательских компетенций научно-педагогических работников НИУ ВШЭ;
- интеграция научно-педагогических работников НИУ ВШЭ в глобальные исследовательские сети и проведение совместных исследований с зарубежными учеными на регулярной основе;
- совершенствование профессиональных навыков подготовки научных статей для международных журналов с высоким импакт-фактором;
- рост публикационной активности научно-педагогических работников НИУ ВШЭ в рецензируемых мировых научных журналах.

За отчетный период в рамках проведения мероприятий по стимулированию академической мобильности работников НИУ ВШЭ – обладателей международно-признанной степени PhD, при участии ИФМИ был произведен сбор, систематизация, организация первичной экспертизы заявок работников НИУ ВШЭ – обладателей международно-признанной степени PhD. За отчетный период 10 пост-доков и 51 научно-педагогический работник НИУ ВШЭ – обладатели международно-признанной степени PhD, приняли участие в 103 международных мероприятиях в сфере науки и образования в следующих странах: США, Швеция, Украина, Япония, Германия, Канада,

Великобритания, Франция, Австрия, Испания, Казахстан, Бельгия, Сербия, Нидерланды, Австралия, Норвегия, Эстония, Италия.

Реализация программ стимулирования научно-педагогических работников позволяет повысить их научную продуктивность, что, в свою очередь, напрямую влияет на улучшение позиций университета в рейтингах.

#### *Мероприятие 4.1.3 Реализация программы Кадрового резерва*

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». К концу отчетного периода общая численность членов кадрового резерва составила 267 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 длительной (до 3 месяцев) стажировки 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 2014 году стартовые гранты были выделены 171 участнику 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» – конкурсы, семинары, инновационные проекты и др. мероприятия.

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 157 человек. Командами-победителями конкурсов проведено 8 междисциплинарных научных семинаров, успешно завершена реализация одного инициативного образовательного проекта, направленного 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.

Для членов кадрового резерва были организованы три профессиональных конкурса, нацеленных на повышение качества образовательной и научной деятельности университета, распространение новых преподавательских методик и развитие межфакультетских связей: участие в конкурсах приняли 157 человек.

В отчетный период проведены пять 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 38 человек. Два других семинара, проведенные в первом полугодии, были направлены на адаптацию молодых НПП в академической среде ВШЭ, а также поддержку молодых НПП в процессе выстраивания академической карьеры внутри университета. Участниками этих семинаров стали резервисты первого года пребывания: всего 96 человек. Два семинара, проведенные во втором полугодии, были направлены на развитие компетенций в области организации научных исследований и совершенствования образовательной среды университета, применения новых технологий в образовании. В них приняли участие 91 человек. Всего в семинарах и конкурсах приняли участие 255 человек, входящих в состав кадрового резерва.

В рамках системы поддержки зарубежных стажировок для членов кадрового резерва в 2014 году завершены стажировки 22 человек, организованные в университетах Норвегии, Италии, США, Франции, Германии, Финляндии, Швеции, Испании, Японии, Великобритании, Чехии.

Продолжается работа по совершенствованию системы планирования и стимулирования академической активности преподавателей и научных сотрудников, входящих в состав кадрового резерва. В 2014 году проведены 72 консультации со старшими участниками программы «Кадровый резерв».

В 2014 году продолжил свою работу Экспертный совет кадрового резерва, состоящий из представителей руководства университета и наиболее успешных резервистов и выпускников программы. Направлениями работы Экспертного совета являются разработка стратегии развития программы «Кадровый резерв», реализация проектов в рамках программы, а также продвижение результатов образовательных и методических проектов членов кадрового резерва. Кроме этого, члены Экспертного совета из числа успешных резервистов и выпускников программы приняли участие в разработке и реализации программ выездных семинаров за отчетный период.

#### *Мероприятие 4.1.4 Реализация программ повышения квалификации и профессионального развития научно-педагогических работников*

Целью мероприятия является реализация программ и иных видов повышения квалификации научно-педагогических работников ВШЭ и его филиалов, обеспечивающих рост их профессиональных знаний, формирование новых компетенций и подготовку к осуществлению трудовой деятельности, направленной на решение задач по развитию университета. В соответствии с этим в 2014 году продолжена реализация комплексной программы повышения квалификации научно-педагогических работников НИУ ВШЭ, осуществляемой Центром повышения квалификации НИУ ВШЭ (ЦПК).

В рамках блока программ, направленных на развитие общих компетенций, большое внимание традиционно уделяется расширению общеязыковых компетенций научно-педагогических работников университета. Организовано проведение курсов по программам английского языка для научно-педагогических работников университета, включающих 5 уровней обучения (от базового до поддерживающего высокие языковые компетенции), сформировано 16 групп слушателей. Курсы обучения английскому языку

предусматривают специфику работы НПП: в программы включены элементы владения академическим письмом, навыками выступлений на научных мероприятиях и другие аналогичные компетенции. В рамках блока по развитию общих компетенций в июне 2014 года для научно-педагогических работников стартовала модульная программа «Технологии разработки и проведения открытых онлайн курсов» в целях продвижения образовательных продуктов НИУ ВШЭ на платформах MOOCs.

При этом центральным направлением комплексной программы повышения квалификации научно-педагогических работников НИУ ВШЭ является обучение по программам, направленным на развитие специальных компетенций и навыков, необходимых для профессиональной деятельности. В первом полугодии 2014 года этот блок программ существенно расширился как тематически, так и по охвату потенциальных слушателей. Так, в НИУ ВШЭ проведены очередной цикл по программе «Организация работы с библиографией с помощью программы Zotero», курсы по программам «Методические основы разработки программ и курсов иностранного языка для неязыковых вузов и факультетов», «Эффективное использование LMS eFront в процессе преподавания английского языка», «Основы разработки языкового контроля» и «Статистический анализ данных менеджеральных исследований с использованием пакета SPSS», цикл семинаров «Использование статистических методов в лингвистике» с участием исследователя зарубежного университета, курсы с участием иностранных специалистов по программам «Стратегия «смешанных» исследований: интеграция качественных и количественных методов», «Пространственная эконометрика», «Эконометрика в R» и «Публикация в зарубежном научном журнале». Продолжается реализация программы краткосрочного повышения квалификации «Основы организации и проведения учебных курсов в системе LMS e-Front (основной курс)», которую должен освоить весь профессорско-преподавательский состав НИУ ВШЭ (включая филиалы).

Значительное место в реализации комплексной программы повышения квалификации научно-педагогических работников НИУ ВШЭ занимает организация индивидуального обучения работников университета в подразделениях ДПО НИУ ВШЭ и на базе других ведущих российских вузов и научных центров. 24 научно-педагогических работника университета прошли обучение по программам повышения квалификации, организуемым российскими вузами и научными центрами Москвы, Санкт-Петербурга, Перми.

Существенную роль в системе повышения квалификации научно-педагогических работников университета играют повышение квалификации и стажировки в зарубежных научных и образовательных центрах. За отчетный период их прошел 71 научно-педагогический работник НИУ ВШЭ, в таких научных и образовательных центрах как Австрийский технологический институт, Университет Клагенфурта (Австрия), Католический университет Левен, Университет Гента (Бельгия), Вестминстерский университет, Университеты Кембриджа, Уорвика, Эссекса и Оксфорда, Лондонская школа экономики (Великобритания), Университет прикладных наук, Институт эволюционной антропологии и лингвистики Макса Планка, Гёте-Институт (Германия), Университет Грете, Афинский университет экономики и бизнеса (Греция), Высшая школа экономики Барселоны, Государственный Университет г. Комильяс, Центр монетарных и финансовых исследований (Испания), Институт Экономических Исследований и Занятости, Университет Милана (Италия), Норвежский арктический университет, Университет науки и технологии (Норвегия), Университет Алгарве (Португалия), Калифорнийский университет, Университеты Дьюка, Мериленда, Мичигана, Институт Письма и Риторике, Колледж Дартмут, Гарвардский университет, (США), Университеты Тампере и Хельсинки (Финляндия), Университет Париж-Дофин, Европейский институт связей с

общественностью IEERP, Университет Париж 1 Пантеон Сорбонна (Франция), Университет Лунда (Швеция).

По итогам конкурса ЦПК на поддержку обучения работников НИУ ВШЭ и его филиалов по программам магистратуры и программам Ph.D в ведущих университетах мира в 2014 году два сотрудника университета продолжают обучение на программах Ph.D университета Париж-1 Пантеон Сорбонна (Франция) и Университета Эссекса (Великобритания), в 2014 году поддержано обучение еще трех работников в университете Open University и Университете Стаффордшира (Великобритания), и Утрехтском университете (Голландия).

Всего в рамках реализации комплексной программы повышения квалификации научно-педагогических работников НИУ ВШЭ, осуществляемой Центром повышения квалификации НИУ ВШЭ (ЦПК), в 2014 году прошло обучение 727 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ (рост на 10% по сравнению с 2013 годом).

#### ***Проект 4.2 Профессионализация административного персонала научно-образовательных подразделений ВШЭ (факультеты, департаменты, кафедры, институты) и учебных офисов образовательных программ***

*Мероприятие 4.2.1 Кадровое обеспечение перехода к новой модели управления образовательными программами (от управления на факультетах к управлению образовательными программами)*

Повышение качества управления учебным процессом обеспечивается за счет перехода к новой модели управления. В конце 2014 года формирование учебных офисов завершено для 58% образовательных программ.

В рамках новой модели управления каждая образовательная программа рассматривается как отдельный образовательный продукт, с собственным рынком, спецификой организации, системой менеджмента и маркетинга. Количество сотрудников для каждой из образовательных программ привязано к количеству обучающихся на ней студентов, в то же время должностные инструкции и требования к квалификации едины для всего университета. Это позволяет унифицировать бизнес-процессы во front- и back-офисах, сформулировать единые требования к содержанию и срокам процедур сопровождения образовательных программ.

Кадровое обеспечение перехода к новой модели управления образовательными программами определяется по следующей методике: считается, что переход к новой модели управления завершен, если офис полностью укомплектован штатами и руководитель офиса соответствует требованиям по уровню владения английским языком на уровне не ниже Intermediate.

Повышение качества управления учебным процессом осуществляется также и за счет систематического повышения квалификации сотрудников учебных офисов. За прошедший учебный год проведены такие обучающие мероприятия, как курсы по английскому языку различного уровня; семинары по новой образовательной модели, организации базовых функций учебного офиса, стратегии и инструментарий системы АСАВ для разработки БУП и РУП, индивидуальному учебному плану и организации государственной итоговой аттестации студентов, изменением в нормативных документах, регулирующих учебный процесс и ряд других.

Одна из целей университета – выход на глобальный рынок образовательных услуг и привлечение иностранных студентов и иностранных преподавателей. В связи с этим университет должен будет конкурировать с ведущими мировыми образовательными центрами, в том числе и по качеству бизнес-процессов, касающихся сопровождения студентов и преподавателей сотрудниками учебных офисов. Для изучения и затем

внедрения лучших практик сопровождения студентов и организации учебного процесса в октябре 2014 года 10 сотрудников НИУ ВШЭ прошли стажировку на базе университета Осло. По результатам стажировки ими разработаны предложения по оптимизации бизнес-процессов университета, затрагивающие следующие направления:

- Позиционирование образовательных программ;
- Модель работы по межвузовским соглашениям о студенческом обмене;
- Соглашение между студентом и научным руководителем;
- Проект «Информационный центр для студентов»;
- Организация ориентационной сессии для иностранных студентов;
- Организация работы бадди (buddy) иностранного студента;
- Организация front-office для студентов;
- Тренинг по межкультурной коммуникации для сотрудников учебных офисов.

#### *Мероприятие 4.2.2 Система языковой переподготовки для административного персонала научно-образовательных подразделений и учебных офисов*

В связи со стратегической ориентацией НИУ ВШЭ на увеличение количества иностранных студентов и иностранных преподавателей для административного персонала научно-образовательных подразделений и учебных офисов становится актуальной задача использования английского языка в рамках деятельности по сопровождению образовательного процесса. Требования к владению языком включены в критерии оценивания при аттестации сотрудников учебных офисов. Было принято решение о создании в НИУ ВШЭ системы языковой переподготовки данной категории сотрудников университета.

Департаментом иностранных языков НИУ ВШЭ разработана Программа, ориентированная на слушателей с начальным уровнем знания английского языка Elementary. Содержание программы охватывает основные аспекты деятельности учебно-вспомогательного персонала на своем рабочем месте, в частности умения использовать в работе администратора вуза информационные, сетевые технологии, работать с нормативными документами и регламентами, решать проблемы, связанные с учебным процессом и проживанием студентов в общежитии и т.п.

Продолжительность обучения – 72 академических часа, форма обучения – очная. По завершении программы полученные в ходе обучения знания и приобретенные навыки слушатели смогут применять при устном и письменном общении с зарубежными коллегами. По окончании обучения проводится итоговое тестирование, после которого каждый слушатель получает подробные рекомендации по дальнейшему совершенствованию приобретенных знаний. Обучение по программе началось с осени 2014 года, численность сотрудников из числа административного персонала научно-образовательных подразделений, окончивших программы освоения английского языка в отчетном году, составила 296 человек.

#### *Мероприятие 4.2.3 Распространение новых технологий (ИКТ, технологий администрирования, кадровой и финансовой работы, поддержки образовательного процесса) с помощью системы "тьюторов" из числа административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала научно-образовательных подразделений (факультетов, департаментов, кафедр, институтов)*

Внедрение системы тьюторства для распространения новых технологий администрирования, поддержки образовательного процесса, кадровой и финансовой работы не являются самостоятельной целью развития новой системы управления учебным

процессом. Цель – изменение профессиональной культуры и качества обслуживания «клиентов» учебного офиса (студентов и преподавателей).

Перечисленные механизмы (распространение новых технологий и система тьюторства) – это инструменты позиционирования ценностей, профессиональных требований, поощрения проявлений новой профессиональной культуры сотрудников учебных офисов. Они позволяют влиять на систему мотивации, фиксировать и распространять опыт применения новых технологий, одновременно формируя профессиональное сообщество менеджеров учебного процесса.

Решение задачи с одной стороны, формирования профессионального сообщества менеджеров учебного процесса, с другой – простой и надежной фиксации достижений и отклонений, не может быть решено без использования информационных технологий. Анализ рынка программных продуктов показал, что большинство существующих приложений ориентированно на управление проектами и требует дополнительного серьезного обучения, что не подходит для целей данного проекта. Наиболее простой в освоении, но в тоже время имеющей необходимый функционал (гибкая настройка системы отчета сотрудников о выполненных действиях и подтверждение полезности этих действий со стороны остальных участников сообщества, возможность формирования горизонтальных сетей, возможность встраивания в существующие корпоративные информационные системы) является корпоративная социально-мотивационная сеть «Пряники» <http://www.pryaniky.com/>. В августе 2014 были заключены лицензионные договоры и началась апробация системы.

Одновременно 18 человек были привлечены в качестве тьюторов для обучения, консультирования и поддержки сотрудников учебных офисов по следующим темам:

- Управление конфликтами;
- Использование информационной системы LMS для поддержки образовательного процесса;
- Работа с основными модулями информационной системы АСАВ, подготовка функциональных требований на доработку АСАВ для сотрудников учебных офисов;
- Обязательные действия в информационной системе АСАВ, подготовка функциональных требований на доработку АСАВ для сотрудников учебных офисов;
- Внедрение распределенной модели сопровождения иностранных студентов, обучающихся в НИУ ВШЭ по программам обмена: составление и утверждение индивидуальных учебных планов, составление расписания занятий и сессий, выпуск транскриптов и др.;
- Консультирование работников Центра академической интеграции и иностранных студентов по вопросам организации учебного процесса;
- Администрирование модуля системы проверки англоязычных работ на плагиат Turnitin, консультирование сотрудников Учебных офисов и подготовка инструкций для преподавателей и студентов по работе с программным продуктом.

*Мероприятие 4.2.4 Внедрение системы регулярной оценки эффективности и клиентоориентированности административного и организационного сопровождения студентов*

С целью повышения качества сопровождения образовательных программ планируется разработка и введение системы оценки качества работы сотрудников учебных офисов, в том числе регулярная оценка клиентоориентированности административного и организационного сопровождения студентов. Изменение акцента в администрировании, признание студента одним из ключевых клиентов в процессах предоставления образовательных услуг, формирование соответствующей корпоративной



культуры и профессиональных ценностей сотрудников учебных офисов не могут быть реализованы без системы мероприятий, обеспечивающих: а) измерение уровня клиентоориентированности, б) зависимость поощрения сотрудников учебных офисов от результатов оценки клиентоориентированности.

Оценка клиентоориентированности проводилась в форме опроса студентов и руководителей для 30% сотрудников учебных офисов в первом полугодии 2014 года, для 100% сотрудников учебных офисов в декабре. Опрос проводится по персоналиям, т.е. студентам предлагается оценить работу каждого из сотрудников учебного офиса пофамильно по четырем критериям: вежливость, оперативность, грамотность и коммуникационные навыки. В целом студенты магистратуры выше оценивают качество сопровождения учебного процесса, чем студенты бакалавриата.

Наиболее высокую оценку клиентоориентированности получили учебные офисы факультета бизнес-информатики, отделения прикладной математики и информатики, МИЭМ, наибольшее количество претензий к сотрудникам учебного офиса у студентов факультета психологии и отделения востоковедения.

Большинство студентов удовлетворены сервисами, которые им предоставляет университет. Для таких сервисов как администрирование индивидуального учебного плана, оформление справок, администрирование работы библиотеки, предоставление информации о карьерных возможностях и оказание поддержки для организации и проведения студенческих мероприятий доля удовлетворенных составляет более 80%. Сравнительно меньшая доля удовлетворенных фиксируется для таких аспектов, как получение пропуска в здания ВШЭ, условия для получения медицинской помощи, социальной стипендии/материальной помощи, возможности организации обучения в зарубежном вузе.

### ***Проект 4.3 Система развития и стимулирования руководителей и работников административных и обеспечивающих подразделений ВШЭ***

*Мероприятие 4.3.1 Формирование механизмов эффективной мотивации руководящего состава и привлечение специалистов международного уровня на руководящие административные и академические позиции*

В 2014 году в НИУ ВШЭ для организации международного рекрутинга кандидатов на замещение вакантных руководящих позиций был реализован ряд значимых инициатив.

Организована работа с Компанией Odgers Berndtson, мировым лидером в сфере поиска, оценки и развития руководителей высшего звена и членов Советов Директоров (№1 в Великобритании и Канаде, №2 в Европе и занимающих 6-е место в мире). В рамках сотрудничества с Odgers Berndtson в НИУ ВШЭ были закрыты следующие ключевые административные позиции:

- заместитель проректора,
- директор по международным связям,
- старший директор по информационным технологиям,
- помощник ректора.

Поиск перспективных кандидатов дополнительно расширен с привлечением других ведущих международных рекрутинговых компаний, в частности HAYS и WARD HOWELL.

Кроме того, в процессе укрупнения факультетов НИУ ВШЭ в 2014 году был осуществлен отбор академических руководителей из числа ведущих российских ученых, обладающих международным признанием, на позиции деканов укрупненных факультетов и научного руководителя факультета права (более детальная информация приведена ниже, в описании Мероприятия 5.1.1).

С целью разработки механизмов эффективной мотивации руководящего состава в трудовые договоры руководителей внесены дополнения, устанавливающие взаимосвязь стимулирующих выплат с достижением ключевых показателей эффективности. Данное условие необходимо для дальнейшего внедрения системы ключевых показателей для оценки деятельности руководителей и подразделений университета. По итогам проведенных организационных мероприятий соответствующие условия включены в трудовые договоры по следующим должностям:

- первый проректор,
- проректор,
- декан факультета,
- заместитель первого проректора,
- заместитель проректора,
- директор по направлению,
- заместитель директора по направлению,
- начальник управления.

Дополнительное соглашение к трудовому договору подписал 101 руководитель.

#### *Мероприятие 4.3.2 Создание системы стимулирования эффективной деятельности административных подразделений ВШЭ на основе оценки качества их работы и результативной системы оплаты труда сотрудников*

С целью создания системы стимулирования эффективной деятельности административных подразделений ВШЭ на основе оценки качества их работы и результативной системы оплаты труда сотрудников в 2014 г. Управлением персонала и Планово-финансовым управлением выполнена методическая подготовка внедрения системы ранжирования должностей административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала университета, в частности:

- Проанализирована структура и динамика заработной платы работников административных подразделений НИУ ВШЭ;
- Проведен анализ рынка труда по уровням заработных плат сопоставимых должностей;
- Сформированы выводы и возможные мероприятия по реализации системы стимулирования эффективной деятельности административных подразделений.
- Подготовлен проект дополнений в Положение об оплате труда НИУ ВШЭ в части внедрения системы рангов административно-управленческого персонала НИУ ВШЭ;
- Сформирован проект структуры компенсаций и льгот в соответствии с системой рангов административно-управленческого персонала НИУ ВШЭ.

Все материалы находятся на стадии обсуждения и экспертизы. Формализация данных решений запланирована на 2015 год. В пилотном режиме к концу 2014 г. на новую систему стимулирования эффективной деятельности административных подразделений ВШЭ на основе оценки качества их работы и результативной системы оплаты труда сотрудников перешли часть руководителей административных подразделений.

#### *Мероприятие 4.3.3 Совершенствование профессиональных компетенций работников и руководителей административных и обеспечивающих подразделений ВШЭ, формирование административного кадрового резерва*

Реализация программ и мероприятий повышения квалификации работников ВШЭ направлена на рост их профессиональных знаний, формирование новых компетенций и

подготовку к выполнению трудовых функций для задач совершенствования системы управления качеством образования, научных исследований, а также системы управления университетом.

В рамках блока программ, направленных на развитие общих компетенций, большое внимание традиционно уделяется расширению общеязыковых компетенций работников университета. Организовано проведение курсов по программам английского языка для научно-педагогических работников университета, включающих 5 уровней обучения (от базового до поддерживающего высокие языковые компетенции), сформировано 16 групп слушателей. Программы английского языка предоставляют слушателям наряду с общеязыковыми компетенциями основы специальных знаний по профилю их деятельности в университете. Для административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала – основы выполнения его функциональных задач в университете на английском языке, включая ведение деловой переписки и телефонных переговоров на английском языке, сопровождение иностранных делегаций и пр.

При этом центральным направлением комплексной программы повышения квалификации работников НИУ ВШЭ в рамках совершенствования процессов управления университетом является обучение по программам, направленным на развитие специальных компетенций и навыков, необходимых для профессиональной деятельности. В 2014 года в рамках этого блока проведено обучение по программе «Основы формирования нагрузки преподавателей через АСАВ», «Microsoft PowerPoint, Adobe Photoshop, Adobe Illustrator и Adobe InDesign», подготовлено проведение курса по программе Института управления закупками и продажами им. А.Б. Соловьева НИУ ВШЭ «Федеральный закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ «О закупке товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Организованы и проведены выездные семинары повышения квалификации работников учебных офисов по программам «Навыки управления людьми» и «Итоги 1-го года реализации новой организационной модели управления учебным процессом».

Существенную роль в реализации комплексной программы повышения квалификации работников НИУ ВШЭ и развития новых компетенций для совершенствования процессов управления университетом занимает организация индивидуального обучения работников. За отчетный период 35 работников университета прошли обучение по программам повышения квалификации, организуемым российскими вузами и учебными центрами. В числе таких программ курсы «Новое в экономике образовательных учреждений» (ИП Ширшакова Светлана Яковлевна, Москва), «Построение комплексной системы мотивации (Практикум по построению системы мотивации и вознаграждения: грейдирование, вознаграждение по результатам, нематериальная мотивация)» (НЧУ ДПО «Московская Бизнес Школа – семинары», Москва), «Второй семинар-учеба экспертов НАСДОБР» (Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва), «Новое в экономике государственных ВУЗов» (МГТУ им. Н.Э.Баумана, Москва), «Изменения в учете и отчетности учреждений в 2014-2015 г.г. Подготовка к годовой отчетности» (МЦФЭР, Москва, Москва), «Саммит разработчиков электронных курсов» (ООО «Живое обучение», Москва), «Электронный документооборот и архив» (Центр профессионального образования в сфере документооборота, информационных технологий и архивного дела, Москва), «Windows 7, Техническая поддержка в корпоративной среде» (АНО "Сетевая академия ЛАНИТ-Пермь", Пермь), «Организационное развитие: Кливлендская модель» (НОУ ДПО «Восточно-Европейский Гештальт Институт», Санкт-Петербург), «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре» (Учебный центр подготовки руководителей НИУ ВШЭ, Санкт-Петербург,

Пушкин), программы повышения квалификации в области IT-технологий (Учебный Центр «Специалист» при МГТУ им. Н.Э.Баумана, Москва).

Для совершенствования профессиональных компетенций работников и руководителей административных и обеспечивающих подразделений ВШЭ организовано повышение квалификации через изучение международных практик по: управлению современными университетами, организации сервисов по оказанию комплексной поддержки иностранным преподавателям и студентам, выстраиванию практик интернационализации и процессов международной интеграции.

За отчетный период их прошли 3 работника НИУ ВШЭ, в частности, в Университете Сунгкьонкван (Сеул, Южная Корея) и Институте языкового образования Нориджа (Великобритания, Норидж). Целевое повышение квалификации работников АУП, в целом, способствовало созданию единого академического и научного пространства, а также выстраиванию сквозных горизонтальных процессов по сопровождению научно-педагогических работников и студентов, в т.ч. иностранных.

Всего в рамках реализации комплексной программы повышения квалификации работников НИУ ВШЭ и развития новых компетенций для совершенствования процессов управления университетом, осуществляемой Центром повышения квалификации НИУ ВШЭ (ЦПК), в 2014 года прошло обучение 589 работников НИУ ВШЭ.

В 2014 году согласовано и введено в действие Положения о группе высокого профессионального потенциала административных работников (кадрового резерва руководящего состава) в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики».

В 2014 г. в НИУ ВШЭ значительно расширена практика открытого поиска и привлечения на руководящие позиции специалистов с опытом работы международного уровня, владеющих английским языком. Кадровый резерв руководящего состава (КРРС) формировался на конкурсной основе, как из состава уже работающих в НИУ ВШЭ сотрудников, так и с помощью привлечения ведущих специалистов извне.

Внешнее привлечение осуществлялось с помощью ведущих мировых кадровых агентств, а также путем прямого поиска кандидатов отделом по развитию персонала ВШЭ на открытом рынке труда. Были привлечены представители КРРС из ведущих российских университетов, коммерческих и государственных организаций. Представители КРРС имеют опыт научной, проектной, преподавательской и руководящей деятельности в ведущих российских вузах, управленческой деятельности на крупных российских предприятиях, опыт редакторской и шеф-редакторской деятельности в ведущих российских информ-агентствах, а также опыт работы в международных компаниях, в частности, международных консалтинговых компаниях на руководящих должностях.

За период 2013-2014 гг. в рамках реализации мер по формированию кадрового резерва руководящего состава университета, в том числе с привлечением международных рекрутинговых компаний, были замещены позиции проректора по международной деятельности, проректора по международному рекрутингу, декана факультета психологии, директора по международной академической интеграции и его заместителя, директора по персоналу, директора центра фундаментальных исследований, начальника отдела отделения интегрированных коммуникаций, начальника отдела организации академической мобильности, начальника управления дирекции по капитальному строительству и ремонту, начальника управления по капитальному ремонту, заместители проректоров.

В 2014 г. было утверждено Положение о группе высокого профессионального потенциала административно-управленческих работников (кадрового резерва руководящего состава) НИУ ВШЭ (Приказ от 31.10.2014 г. № 6.18.1-01/3110-04).

Группа административно-управленческого кадрового резерва включает следующие категории:

- «Новые работники» – работники НИУ ВШЭ, принятые на работу на административно-управленческую должность с внешнего рынка труда;
- «Перспективные администраторы» – работники, демонстрирующие высокую результативность на занимаемой административно-управленческой должности и имеющие потенциал и мотивацию развиваться в административно-управленческой работе.

В 2014 г. в категорию «перспективные администраторы» вошли сотрудники, занимающие руководящие административные должности, такие как заместитель проректора, директор, заместитель директора, начальник управления, заместитель начальника управления, начальник отдела.

#### ***Проект 4.4 Повышение уровня лояльности персонала университета за счет реализации программ адаптации и социальной поддержки***

##### *Мероприятие 4.4.1 Реализация программ адаптации и развития нанимаемых зарубежных и российских научно-педагогических и административных работников*

Для адаптации в университете преподавателей и исследователей, нанимаемых по процедуре международного рекрутинга, разработаны меры, способствующие их успешной интеграции в образовательные и академические процессы НИУ ВШЭ.

В первом полугодии 2014 года были проведены встречи с кандидатами на вакансии «tenure track» с международного рынка труда во время их приезда в Москву в рамках отбора. С января по июнь отдел поддержки международных специалистов провел девять групповых и индивидуальных встреч с кандидатами, претендовавшими на вакансии на 5 факультетах ВШЭ. Во время встреч с кандидатами сотрудники отдела освещали актуальные для международных специалистов темы, такие как миграционные вопросы, приезд и обустройство на новом месте жительства и работы, социальное обеспечение, оплата труда, налогообложение, отпуск, особенности рабочего процесса, командировки, ресурсы и культурная жизнь университета и другие. Кандидаты могли задать вопросы как непосредственно во время встреч, так и после встреч по электронной почте.

Несмотря на то, что участвовавшие во встречах специалисты были лишь кандидатами на вакансии, подобные беседы видятся первым шагом в процессе адаптации международных специалистов. Темы, обсуждаемые во время встреч, подсказывают кандидатам, какую информацию искать о новом месте работы и проживания, на каких неясных моментах заострить внимание и что уточнить в принимающем подразделении. Кроме того, подобные презентации заранее дают ответы на типичные вопросы, которые, как показывает опыт, возникают у международных специалистов.

В рамках мероприятия 4.4.1. во втором полугодии 2014 года организованы следующие встречи и события:

- серия Дней трудоустройства (Employment Days), направленных на облегчение процесса приема новых международных специалистов;
- две англоязычные площадки: Русская чайная и Лектория HSE Open Talks в рамках Дня Вышки;
- ориентационная встреча для новых МС с участием проректоров ВШЭ, а также представителей Форсайт-центра, ИФМИ и Издательского дома НИУ ВШЭ;
- серия культурных мероприятий – экскурсии в музеи Москвы.

Подготовка к проведению Дней трудоустройства проходила в августе: отдел поддержки международных специалистов (далее ОПМС) провел серию встреч с координаторами по международной деятельности с факультетов НИУ ВШЭ и с

представителями Управления персонала, в ходе которых обсудил порядок действий и роль всех участников.

Дни трудоустройства прошли в конце августа - начале сентября 2014 года. В указанный период был трудоустроен 31 человек, 7 специалистов прошли все процедуры ранее в августе, еще 11 приезжали разрозненно в период с конца сентября – начало октября 2014 года и трудоустраивались самостоятельно вместе с координаторами. Процесс трудоустройства был организован по «принципу одного окна». В совокупности каждый МС прошел все процедуры по трудоустройству не более чем за 2 часа.

Завершающим этапом процедуры была беседа нового сотрудника с директором Центра академической интеграции или начальником ОПМС по вопросам обустройства на новом месте работы, порядка расчёта и сроков начисления заработной платы, применяемого налогообложения, сроков и процедур оформления отпуска и командировки.

10 сентября 2014 г. состоялся общеуниверситетский праздник – День Вышки. Учитывая опыт участия международных специалистов в Дне Вышки в 2013 году (на празднике не было ни одного мероприятия, проводимого на английском языке), Дирекция по интернационализации выступила с инициативой организовать в рамках Дня Вышки-2014 несколько площадок, где рабочим языком был английский: Лекторий HSE Open Talks и «Русская чайная».

В рамках Лектория «HSE Open Talks» выступили 4 международных специалиста с факультетов менеджмента, социальных наук и мировой экономики и политики. Лекции на английском языке пользовались популярностью у слушателей: по примерным оценкам на площадке HSE Open Talks постоянно присутствовали от 100 до 200 слушателей, аудитория активно участвовала в обсуждении, участники задавали вопросы.

«Русская чайная» представляла собой викторину с вопросами о русском языке, истории и культуре. Правильно ответившие на вопрос получали «награду» – чай из самовара и традиционное угощение: выпечку, баранки и пряники. Мероприятие пользовалось популярностью не только у международных специалистов, но и у иностранных студентов.

1 октября 2014 года была организована встреча для новых международных специалистов с участием первого проректора В.В. Радаева, проректора М.М. Юдкевич, проректора С.А. Ерофеева и директора ИФМИ Мартина Гилмана. Цель встречи - рассказать о политике и структуре Университета, особенностях организации научной и международной деятельности, возможностях поддержки исследовательских мероприятий. После официальной части перед участниками выступили представитель Форсайт-центра и международный специалист с факультета мировой экономики и политики. Вниманию собравшихся была представлена продукция Издательского дома НИУ ВШЭ.

В ноябре 2014 года с целью ознакомления международных специалистов с культурным и историческим наследием Москвы и России в целом, а также предоставления им возможности встречи с коллегами ОПМС организовал несколько культурных мероприятий. Все экскурсии были бесплатными для участников. Программа включала в себя экскурсию во дворец царя Алексея Михайловича в музее-заповеднике Коломенское, обзорную экскурсию по территории Московского Кремля, экскурсию в Государственный исторический музей.

В рамках создания англоязычной информационной среды для международных специалистов с июля по декабрь 2014 года были опубликованы четыре выпуска англоязычного информационного бюллетеня – The HSE Look. Цель выпуска бюллетеня – рассказать международным специалистам об особенностях работы в университете, о стратегии, развитии и планах НИУ ВШЭ, о важных событиях из жизни университета, а также представить членов сообщества исследователей и преподавателей НИУ ВШЭ друг другу посредством интервью, в которых специалисты сами рассказывают о своей работе и

интересах. В выпусках бюллетеня освещались нововведения, с которыми университет начинает новый академический год, академические планы на новый год, новогодние поздравления и рассказы о национальных новогодних традициях. На страницах приложения к бюллетеню были опубликованы интервью с международными специалистами НИУ ВШЭ.

Создана новая версия сайта для международных специалистов, работающих в НИУ ВШЭ и планирующих устроиться на работу: <http://ifaculty.hse.ru/> На сайте размещена справочная информация для международных специалистов по миграционным и визовым вопросам, по процедуре приема международных специалистов на работу и решению сопутствующих вопросов. Особое внимание уделено организации академической и исследовательской деятельности в НИУ ВШЭ.

#### *Мероприятие 4.4.2 Расширение программы добровольного медицинского страхования*

С целью улучшения здоровья, повышения мотивации к труду, получения высоких качественных и количественных результатов труда, в 2014 году работникам Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» было предоставлено право на получение медицинских услуг, которое закреплено действующим в университете «Порядком предоставления работникам университета медицинских услуг в рамках договора добровольного медицинского страхования (ДМС)» (далее Порядок).

В 2014 году программой ДМС, которая включает в себя амбулаторно-поликлиническое обслуживание, стоматологическую помощь, стационарное обслуживание (экстренную и плановую госпитализацию), а также вызов врача на дом и скорую медицинскую помощь, воспользовались 2032 работника НИУ ВШЭ. При этом доля сотрудников, работающих на полную ставку, имеющих полисы ДМС, составила 39,8 %.

Планируемого на 2014 г. роста числа работников, желающих включиться в программу ДМС, до 40 % от общего числа работников не удалось достичь в связи с тем, что часть пришедших на работу в конце отчетного года изъявили желание прикрепиться к медицинским учреждениям с 01.01.2015 г.

Помощь в рамках ДМС предоставлялась за счет средств НИУ ВШЭ от приносящей доход деятельности, а также частично за счет личных средств работников, в зависимости от стажа работы в университете. Причем, работники со стажем более 10 лет, прикреплялись на медицинское обслуживание полностью за счет средств университета.

Условия получения помощи в рамках договора ДМС определялось программами ДМС и являлись неотъемлемой частью договора, заключаемого со страховой компанией, которая выбиралась на конкурсной основе. Расширение программы ДМС за счет включения врачей узкой специализации, увеличения объема медикаментозной терапии и лечебных процедур, а также организации консультаций и консилиумов высококвалифицированными врачами ведущих профильных клиник и кафедр медицинских учреждений и институтов г. Москвы, позволило привлечь к получению медицинских услуг большее количество работников.

Работники НИУ ВШЭ имели возможность выбрать комплекс услуг и лечебно-поликлиническое учреждение по своему желанию.

Для выяснения предпочтений работников и степени их удовлетворенности существующим качеством предоставляемых медицинских услуг в рамках договора ДМС, а также для проведения подготовительной работы по заключению договора ДМС на следующий год, совместно с социальной комиссией ученого совета университета была разработана анкета, и Центр внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ провел электронный опрос.

На анкету ответили 1049 работников университета различных категорий: профессорско-преподавательского состава, научных работников, административно-управленческого аппарата и др. Результаты опроса явились ценным информационным материалом для использования в работе по улучшению медицинского обслуживания в последующие годы.

Опрос также показал, что в связи с постоянным ростом цен на медицинские услуги, увеличением числа работников со стажем работы в университете свыше 10 лет, с общим ежегодно возрастающим количеством работников, желающих приобрести полис ДМС, при существующем Порядке у университета уже в 2015 году могут возникнуть серьезные финансовые риски, а также может появиться вероятность невыполнения своих обязательств перед работниками.

В этой связи была рассмотрена и предложена к обсуждению новая модель предоставления работникам университета медицинских услуг в рамках программы ДМС на условиях софинансирования и разработан новый Порядок, который вступит в действие с 01.01 2015 г.

#### *Мероприятие 4.4.3 Программа пенсионного обеспечения сотрудников университета*

Создание программы корпоративного пенсионного обеспечения сотрудников НИУ ВШЭ позволит решить несколько ключевых задачи в области управления персоналом, стоящих перед Университетом:

- включить дополнительный элемент мотивации сотрудников НИУ ВШЭ разного уровня на длительную и эффективную работу в Университете;
- обеспечить систему ротации кадров с возможностью замены работников пенсионного возраста молодежью без утраты профессиональных навыков и знаний;
- обеспечить конкурентное преимущество НИУ ВШЭ при международном рекрутинге специалистов.

Кроме того, корпоративный пенсионный план может рассматриваться Университетом как частичная замена индексации заработных плат некоторым категориям работников в условиях дефицита финансовых ресурсов, а сама программа может быть частично профинансирована за счет предоставляемых государством налоговых льгот.

В 2014 году Университетом проведен детальный анализ корпоративных пенсионных программ как ведущих университетов мира, в т.ч. из группы референтных вузов, (LSE, Yale University, Northwestern University, Arizona University и др.), так и ведущих российских компаний. Проанализированы основные проблемы Университета в сфере управления старением персонала. На основе изученных лучших практик разработаны пять подпрограмм корпоративного пенсионного страхования, направленных на реализацию интересов различных категорий сотрудников Университета (профессорско-преподавательский состав, иностранные специалисты, топ-менеджмент Университета и др.) Проведен мониторинг российских негосударственных пенсионных фондов по критериям надежности, доходности накоплений и опыта реализации аналогичных программ. В настоящее время проводится определение ключевых параметров пенсионных планов и бюджетирование программы. Запуск программы запланирован в 2015 году.

#### *Мероприятие 4.4.4 Поддержка материнства и детства* Реализация мероприятия запланирована с 2015 года.



## ***Стратегическая инициатива 5. Модернизация системы управления***

### ***Проект 5.1 Децентрализация системы управления***

*Мероприятие 5.1.1 Укрупнение академических подразделений и делегирование полномочий и ресурсов*

Укрупнение академических подразделений призвано повысить эффективность системы управления вузом, сделать более оперативным процесс принятия управленческих решений за счет расширения полномочий и ответственности руководителей создаваемых укрупненных подразделений.

Факультеты и отделения НИУ ВШЭ трансформируются в департаменты и школы, которые, в свою очередь, объединяются в укрупненные факультеты (мегафакультеты). В состав мегафакультетов входят учебные и исследовательские подразделения, до этого существовавшие как независимые структурные единицы.

В первом полугодии 2014 года проведены подготовительные мероприятия, в т.ч. анализ реализуемых в университете образовательных программ и научных проектов, выявлены их синергичность и потенциал к укрупнению без снижения востребованности и эффективности для целевой аудитории. Определены предметные области подразделений для укрупнения. Подготовлены концепции создания новых укрупненных подразделений, которые были рассмотрены на заседаниях ректората и прошли обсуждение в академических коллективах. В целом в 2014 году в НИУ ВШЭ решением Ученого совета созданы восемь укрупненных факультетов: факультет коммуникаций, медиа и дизайна; факультет социальных наук; факультет компьютерных наук, факультет гуманитарных наук, факультет мировой экономики и мировой политики, факультет права, факультет экономики и МИЭМ. Кроме того, в рамках модернизации системы преподавания иностранных языков по решению Ученого совета в НИУ ВШЭ создан Департамент иностранных языков, объединивший общеуниверситетские кафедры иностранных языков (более 300 штатных сотрудников).

В неизменном виде сохранились факультет математики и МИЭФ, реорганизация которых была признана нецелесообразной, а также три факультета (менеджмента, логистики и бизнес-информатики), объединение которых в единый факультет менеджмента и управления запланировано в 2015 году.

Для каждого из вновь создаваемых укрупненных подразделений осуществлены поиск и привлечение академических руководителей из числа авторитетных, признанных специалистов в соответствующей предметной области. В частности деканом факультета коммуникаций, медиа и дизайна стал председатель Общественного совета при Министерстве связи и массовых коммуникаций РФ, глава Совета вещателей стран СНГ, ранее председатель ФГУ РГРК «Голос России», профессор ВШЭ Быстрицкий А.Г. Факультет социальных наук возглавил член редколлегии «The Oxford Research Encyclopedia of Politics», вице-президент Российской ассоциации политической науки (РАПН), член Президиума Совета по политологии Учебно-методического объединения по классическому университетскому образованию РФ, профессор ВШЭ Мельвиль А.Ю., факультет гуманитарных наук - известный российский философ и социолог, выдающийся переводчик классических научных произведений, лауреат премии Мориса Ваксмахера, профессор ВШЭ Руткевич А.М., научным руководителем факультета права стал Иванов А.А., заслуженный юрист Российской Федерации, член Совета по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства при Президенте Российской Федерации, председатель Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации в 2005-2014 годах, ординарный профессор ВШЭ.

Созданные мегафакультеты объединяют крупные научно-педагогические коллективы (в пяти из них численность штатных работников превышает 200 человек). В их структуру вошли более 20 ранее самостоятельных научно-образовательных подразделений, кроме того, еще 22 подразделения получили статус ассоциированных. Состоявшееся объединение позволяет обеспечить комплексный подход к управлению и развитию на базе факультетов всех направлений деятельности университета в соответствующих предметных областях, включая высшее и дополнительное образование, фундаментальные и прикладные научные исследования, инновационную деятельность и проектную работу. 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 (целевых моделей) 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 программно-ориентированный подход, коллегиальное принятие решений, применение конкурсных процедур в механизмах ресурсной поддержки академических инициатив и т.п.

В 2014 году подготовлена необходимая нормативная документация, регламентирующая установление целевых моделей факультетов (систем показателей эффективности деятельности), ключевых показателей деятельности деканов, процедур формирования на факультетах Фондов академического развития на основе делегирования на уровень факультетов части централизованных ресурсов университета. Соответствующие решения учтены в утвержденном Ученым советом Плане финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ на 2015 год и плановый период 2016 и 2017 годов.

*Мероприятие 5.1.2 Внедрение модели «Управляющий комитет – Исполнительный менеджер» для управления административными процессами (вовлечение научно-педагогических работников в процессы принятия решений)*

С целью развития академического самоуправления и вовлечения сотрудников академических подразделений в процессы принятия решений как одного из ключевых элементов повышения эффективности управления университетом в НИУ ВШЭ внедряется модель «shared governance», получившая наименование «Управляющий комитет - Исполнительный менеджер», предполагающая, что по ключевым вопросам решения принимают академические работники, а их реализацию обеспечивают профессиональные менеджеры, подотчётные подобным комитетам.

Данная концепция применяется в НИУ ВШЭ при формировании и организации работы коллегиальных органов по всем ключевым 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, принятие ресурсных решений, управление средствами фондов академического развития, социальной помощи и т.д.

На конец 2014 года в московском кампусе НИУ ВШЭ действует более 30 коллегиальных органов на уровне центрального управления и более 100 на уровне научно-образовательных подразделений. Задачей мероприятия является систематизация методов работы таких органов, правил их формирования и их закрепление в нормативных документах университета.

В течение 2014 года существенное продвижение в данном направлении состоялось в области управления образовательными программами: в процессе перехода от структуры учебных частей факультетов к системе учебных офисов образовательных программ осуществлен подбор и назначение менеджеров и академических руководителей для каждой образовательной программы с одновременным формированием академического совета образовательной программы. В состав таких советов, наряду с НПП, входят представители работодателей и выпускников университета. В течение 2015 года состав академических советов образовательных программ будет полностью сформирован и им будет делегировано решение вопросов по содержанию учебных планов, формированию требований к учебным дисциплинам, утверждению индивидуальных планов студентов и т.п. В 2015 году применение модели «Управляющий комитет - Исполнительный менеджер» будет обеспечиваться при формировании коллегиальных органов укрупненных факультетов (см. мероприятие 5.1.1.).

Значимым фактором вовлечения НПП в процессы принятия решений является внедрение концепции «единого контракта с научно-педагогическим работником», предполагающей объединение в профессиональных обязанностях НПП трех составляющих – преподавания, научной работы и участия в университетской жизни (предоставление сервисов университету). Последний элемент включает и выполнение в определенном объеме (до 10% рабочего времени) административной или общественной нагрузки, в том числе – участие в коллегиальных органах университета. Этот вид работы НПП должен стать стандартным элементом содержания их профессиональной деятельности.

В 2014 году состоялась разработка концепции единого контракта НПП. Выработаны принципы формализации профессиональных требований и способы фиксации соответствующих видов рабочей нагрузки НПП. Издан приказ ректора о принципах планирования и учета учебной нагрузки НПП, в том числе работников, занимающих научные должности. Состоялось расширенное обсуждение концепции единого контракта на площадке Ассоциации «Глобальные университеты», в том числе с участием представителей Минобрнауки России и Минтруда России. Подготовлены и представлены в указанные ведомства рекомендации по учету особенностей профессиональных требований для категории научно-педагогических работников в действующей нормативно-правовой базе. Подготовлены типовые условия единого контракта НПП.

В 2014 году принципы единого контракта были внедрены в трудовые договоры ППС и научных работников, нанимаемых на международном рынке труда, в том числе по процедурам международного рекрутинга. На конец 2014 года этим принципам полностью соответствуют договоры, заключенные с 77 такими сотрудниками. В 2015 году планируется внедрение принципов единого контракта во все вновь заключаемые стандартные трудовые договоры ППС и научных работников университета.

#### *Мероприятие 5.1.3 Развитие механизмов участия студентов в управлении*

В целях развития социальной активности студентов, учета их мнения по вопросам управления деятельностью университета в первом полугодии 2014 г. в НИУ ВШЭ прошли пере выборы студенческого совета, являющегося выборным представительным органом студентов университета. В состав студенческого совета вошли 29 представителей всех факультетов и общежитий НИУ ВШЭ.

К компетенции студенческого совета относится рассмотрение:

– предложений администрации НИУ ВШЭ о размерах и порядке назначения государственных академических стипендий и государственных социальных стипендий студентам в пределах стипендиального фонда НИУ ВШЭ;

- проектов локальных нормативных актов НИУ ВШЭ, определяющих размеры и порядок материальной поддержки нуждающихся студентов НИУ ВШЭ;
- проектов локальных нормативных актов НИУ ВШЭ, определяющих размер платы за пользование жилым помещением и коммунальные услуги в общежитии для студентов;
- проектов локальных нормативных актов, регламентирующих порядок по урегулированию споров между участниками образовательных отношений;
- проектов иных локальных нормативных актов НИУ ВШЭ, затрагивающих права студентов;
- проектов студенческих инициатив для рекомендации оказания им содействия со стороны НИУ ВШЭ.

По указанным вопросам Студенческий совет формирует свое мнение и дает рекомендации администрации НИУ ВШЭ. Также студенческий совет формирует предложения по поощрению студентов за активную научную, учебную и общественную деятельность; по совершенствованию образовательного процесса и научно-исследовательской работы студентов НИУ ВШЭ; по организации социально значимой общественной деятельности студенчества; по развитию студенческого самоуправления, реализации студенческих инициатив, содействию студентам НИУ ВШЭ в реализации их творческого, организационного и научного потенциала. Представители студенческого совета участвуют в работе Ученого совета НИУ ВШЭ, ректората, Совета по делам студентов НИУ ВШЭ и других коллегиальных органов.

В целях стимулирования участия студентов в управлении НИУ ВШЭ Центр поддержки студенческих инициатив реализует широкий комплекс мероприятий, направленных на поддержку и развитие студентов и более 45 студенческих организаций НИУ ВШЭ. Центром был проведен Конкурс, по результатам которого поддержано 13 проектов, 5 из которых – с целью развития механизмов участия студентов в управлении.

### ***Проект 5.2 Оптимизация административных процессов***

#### ***Мероприятие 5.2.1 Модернизация системы планирования деятельности и управления финансовыми ресурсами***

В рамках данного мероприятия в 2014 году состоялась разработка и согласование прогнозной финансово-экономической модели деятельности НИУ ВШЭ в горизонте до 2020 года. Модель основана на утвержденных значениях государственного задания НИУ ВШЭ на образовательные услуги и научные исследования, прогнозируемых параметрах и структуре контингента обучающихся (как на бюджетной, так и на платной основе), учитывает прогнозную динамику всех видов доходов и расходов университета, а также показатели численности всех категорий персонала, структуры и объема фонда оплаты труда. Данная модель позволяет оценивать влияние внутренних и внешних факторов на изменение финансового состояния университета и его основных экономических показателей (уровень заработной платы, соотношение численности и фонда оплаты труда по категориям персонала, соотношение текущих и проектных расходов и т.д.).

Разработанная модель была, в частности, использована при формировании ключевых документов, регламентирующих деятельность университета, а именно:

- План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» в отношении НИУ ВШЭ, согласованный Минобрнауки России (письмо от 30.07.2014 № АП-1613/02);
- Проект Программы развития НИУ ВШЭ до 2030 года, разработанный в рамках указания Президента Российской Федерации от 30 октября 2013 года № Пр-2549, и

представленный в установленном порядке в Минобрнауки России и Правительство Российской Федерации;

– План финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ на 2015 год и плановый период 2016 и 2017 годов, одобренный Ученым советом НИУ ВШЭ 19 декабря 2014 года.

В 2015 году на основе согласованных параметров прогнозной финансово-экономической модели планируется разработка и утверждение базовых нормативов установления предельной численности работников по категориям персонала, а также актуализация нормативов расходования ресурсов по видам деятельности.

В 2014 году проведено изменение процедуры планирования численности профессорско-преподавательского состава. Плановые значения численности ППС, рассчитываемые в целом, исходя из прогноза контингента студентов и показателей утвержденной Дорожной карты, легли в основу модификации требований к учебным планам образовательных программ и их структуре. Это позволило технологически обеспечить требуемые соотношения численности преподавателей и студентов для формирования штатного расписания ППС на 2015/16 учебный год. В 2015 году соответствующие изменения процедуры будут нормативно закреплены в новом порядке формирования штатного расписания университета.

Проведен анализ экономических параметров образовательных программ НИУ ВШЭ по магистратуре, в том числе на предмет целесообразности их реализации при фактических размерах учебных групп и соотношении численности студентов и преподавателей. По результатам анализа выработаны решения по уточнению требований к вновь открываемым программам и действия по оптимизации состава действующих программ. В частности: отказ от открытия новых программ при наборе в группы менее 20 человек; объединение ряда действующих однородных программ с целью укрупнения групп студентов; ограничение состава элективных курсов для программ с малой (ниже 20 человек) численностью обучающихся; усиление количественных требований к составу факультативных курсов. Соответствующие изменения были учтены в рамках процедуры по утверждению магистерских программ, набор на которые будет осуществляться на 2015/16 учебный год.

В 2014 году в процессе укрупнения факультетов НИУ ВШЭ (см. мероприятие 5.1.1.) стартовали работы по формированию новой модели бюджетирования факультетов как самостоятельных центров финансовой ответственности. Разработаны единые формы бюджетов факультетов, включающие показатели по всем видам деятельности и объединяющие в разрезе факультетов сведения по расходам и источникам, администрируемым как руководством факультетов, так и центральным аппаратом. Указанные формы применялись уже в ходе формирования Плана финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ на 2015 год и плановый период 2016 и 2017 годов.

Самостоятельным аспектом перехода к новым принципам бюджетирования факультетов стало выделение части централизованных ресурсов для формирования Фондов академического развития факультетов с последующим их делегированием в распоряжение факультетов. Данному изменению подверглись более 50% средств, направляемых университетом на целевые программы академического развития, такие как поддержка академической мобильности НПП и студентов, проведение научных конференций и семинаров, летних и зимних школ, наем учебных ассистентов, развитие международных партнерств, повышение квалификации НПП и ряд других. Определен порядок передачи указанных ресурсов. Ключевым условием является наличие у факультета утвержденной целевой модели (состава показателей) деятельности и КРП руководства факультета. Все указанные изменения также учтены в одобренном Ученым

советом Плане финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ. Также была разработана модель системы показателей деятельности укрупненных факультетов. Утверждение целевых моделей для каждого факультета состоится в I квартале 2015 года.

Продолжаются работы по автоматизации процедур финансового планирования, проектного управления и формирования исторического хранилища данных – базового элемента единой системы корпоративной аналитики.

Планирование формирования ресурсной базы и распределения ресурсов с учетом системы целей университета для обеспечения развития и долгосрочной конкурентоспособности является важнейшим элементом обеспечения эффективности управления университетом. Подготовлена концепция и прототип информационной системы порталной архитектуры для поддержки планирования бюджетов различного уровня с учетом целей операционной деятельности и целей развития.

Подготовлены требования пользователей и проект архитектурного решения для информационно-организационной системы поддержки управления деятельностью по реализации программы развития и иных долгосрочных программ деятельности с учетом исторической перспективы и регуляторных требований.

В 2014 году НИУ ВШЭ продолжил передовую практику формирования финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами, в том числе в контексте реализуемого Минфином России проекта по внедрению международных стандартов финансовой отчетности в общественном секторе. Полученные результаты стали основой для формирования полной финансовой отчетности НИУ ВШЭ за 2013 год по международным стандартам. В отчетном году НИУ ВШЭ первым среди российских государственных университетов прошел независимый аудит отчетности по международным стандартам и получил положительное заключение международной аудиторской организации PwC. Кандидатура аудиторской организации по итогам конкурсного отбора была утверждена Наблюдательным советом НИУ ВШЭ.

#### *Мероприятие 5.2.2 Внедрение системы регулярной оптимизации административных бизнес-процессов ("система постоянных улучшений")*

В соответствии с Дорожной картой в 2014 году стартовал проект по внедрению в НИУ ВШЭ системы регулярной оптимизации административных процессов. Разработана концепция системы, включающая определение основных процедур выявления проблемных зон, выработки и регулярного рассмотрения организационных решений, получения обратной связи от участников и «клиентов» административных процессов.

Начались работы по анализу административных бизнес-процессов и составлена первичная карта ландшафта бизнес-процессов и процессов управления университета. Подготовлено создание Комитета по административным сервисам.

В ходе реализации мероприятия проведено 8 мониторинговых опросов, охватывающих абитуриентов и студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры, преподавателей, научных сотрудников, административный персонал и выпускников НИУ ВШЭ. В результате проведения мониторинговых опросов получена детальная информация относительно характеристик, мнений и оценок различных групп по вопросам функционирования НИУ ВШЭ в 2014 году. По результатам проведенных мониторинговых опросов подготовлены аналитические отчеты, содержание которых обсуждалось на заседаниях Ученого совета, а также на специальных совещаниях с участием руководителей подразделений университета.

В 2013-2014 учебном году большая часть преподавателей (72%) была удовлетворена условиями для продуктивной преподавательской работы. Более половины (58%) также удовлетворены условиями, созданными для включения студентов в научные

исследования. Вместе с тем, 54% преподавателей не удовлетворены условиями для совмещения преподавательской и исследовательской работы.

На основе опроса можно сделать вывод о том, что пожелания преподавателей, связанные с улучшением условий работы в НИУ ВШЭ, касаются снижения уровня бюрократизации, улучшения инфраструктуры вуза (отсутствие кампуса, дефицит рабочих мест и т.д.), роста заработной платы, а также изменения соотношения преподавательской нагрузки и участия в научно-исследовательской деятельности.

Большинство научных сотрудников удовлетворены условиями работы в НИУ ВШЭ. Сравнительно более низкая степень удовлетворенности отмечается в отношении условий для проведения междисциплинарных исследований (62%) и адаптации новых сотрудников (62%). Наименьшие показатели удовлетворенности по всем аспектам кроме адаптации новых сотрудников наблюдаются среди тех, кто начал работать в НИУ ВШЭ до 2010 года. Условиями для адаптации новых сотрудников сравнительно меньше удовлетворены сотрудники от 31 до 40 лет (54%) и научные сотрудники (57%).

Большинство респондентов отметили, что им отчасти или хорошо понятны стратегические цели развития НИУ ВШЭ в целом (90%) и того подразделения, в котором они работают (92%).

Большинство пожеланий респондентов касались снижения уровня бюрократизации, снижения административной нагрузки, диверсификации критериев оценки работы научных сотрудников и подразделений, реорганизации системы управления в НИУ ВШЭ и координации деятельности различных подразделений внутри НИУ ВШЭ.

Большинство студентов удовлетворены сервисами, которые им предоставляет университет. Доля абитуриентов бакалавриата, удовлетворенных работой приемной комиссии в 2014 году составляет 89%. Большинство абитуриентов магистратуры удовлетворены такими параметрами работы приемной комиссии, как вежливость сотрудников (92%), компетентность сотрудников (88%), скорость приема документов (85%).

Для таких сервисов как администрирование индивидуального учебного плана, оформление справок, администрирование работы библиотеки, предоставление информации о карьерных возможностях и оказание поддержки для организации и проведения студенческих мероприятий доля удовлетворенных составляет более 80%. Сравнительно меньшая доля удовлетворенных фиксируется для таких аспектов, как получение пропуска в здания ВШЭ, условия для получения медицинской помощи, социальной стипендии/материальной помощи, возможности организации обучения в зарубежном вузе.

Кроме мониторинговых опросов в 2014 году было проведено 8 разовых исследований, реагирующих на запросы руководства НИУ ВШЭ. В рамках разовых исследований были рассмотрены следующие темы: причины снижения количества участников олимпиад, организованных НИУ ВШЭ, особенности распределения нагрузки ППС и НС, отношение сотрудников к системе стимулирования публикационной активности, спрос на ДМС среди сотрудников, оценка иностранными студентами условий обучения в НИУ ВШЭ, платный прием, отношение преподавателей к реформированию кафедральной системы и др.

Результаты мониторинговых и разовых опросов представлены также в бюллетене «Типичная Вышка», который распространяется в бумажном виде и размещается на корпоративном портале НИУ ВШЭ (<http://cim.hse.ru/infnewsletter>).

Результаты опросов были использованы руководством НИУ ВШЭ, административно-управленческими подразделениями и факультетами при обсуждении различных направлений функционирования университета, существующих проблем и

перспектив развития отдельных подразделений и НИУ ВШЭ в целом, при анализе результатов реализованных программ и проектов, для корректировки действующих программ и проектов и принятия более обоснованных решений в рамках отдельных направлений деятельности (приемная кампания, образовательная, научно-исследовательская деятельности, поддержание связи с выпускниками и др.).

В 2015 году планируется нормативное закрепление механизмов работы системы постоянных улучшений, интеграция ее элементов в функциональные обязанности соответствующих руководителей и зоны компетенции коллегиальных органов университета. Данные мероприятия будут синхронизированы с работами по внедрению систем стимулирования административных работников и подразделений на основе показателей эффективности, в том числе на основе оценки степени удовлетворенности «клиентов» административных процессов. По итогам опроса, состоявшегося в 2014 году, доля положительных оценок качества административных процессов работниками университета составила 41%. (При этом доля положительных оценок административных процессов в общем количестве оценок сотрудников составляет 69%).

### *Мероприятие 5.2.3 Перевод административных сервисов в электронный формат*

За отчетный период в рамках данного мероприятия в кадрово-финансовой учетной системе (реализованной на платформе ИС-ПРО) было создано и модернизировано более 20 функций (методов) в части импорта следующих данных по всем филиалам НИУ ВШЭ (первоначальных данных и справочников, групповых курсов), созданы такие отчеты как: Выплаты студентам (Вид-Специальность-Сумма); Дотации студентам (Ассоциация профсоюзов); Проводки зарплаты и другие отчеты. Также было модернизировано и создано более 40 новых структур данных основных объектов учета в базе данных Системы, среди которых, например, в соответствии с требованием Центра повышения квалификации созданы такие новые справочники как: Характеристика программы; Вид повышения квалификации; Форма обучения; Статус заявки; Вид финансирования и др. Создано и доработано более 45 скриптов (TSQL) по выгрузкам данных из Системы для использования в других системах НИУ ВШЭ. Реализован ряд административных сервисов, оказываемых в электронном формате, предоставляемых Системой: Выгрузка исходных данных для «Графика отпусков»; Импорт заполненных данных в систему ИС-ПРО по планам «графика отпусков»; Выгрузка списка сотрудников (работающих, уволенных); Выгрузка оргструктуры НИУ ВШЭ.

В Системе документационного обеспечения управления СДОУ (реализованной на платформе EMC Documentum) было модернизировано и создано более 30 функций (методов) Системы, таких как, например: Изменение алгоритма отбора дел в опись/акт; Создание веб-сервиса интеграции с АСАВ и ИС-ПРО; Изменение функционала назначения делегирования; Модификация карточки трудового договора и других. Также было модернизировано и создано более 20 структур данных, среди которых, например: Добавлено представление `mgv_delegation_from_to` (Используется для ускорения работы компонента системы "Журнал делегирования"); Добавлено представление `mgv_inb_tsk_rel_archive` (Используется для ускорения работы компоненты получения списка задач "Архив"); Добавлена таблица `tw_grouporder_s` (Используется для хранения метаданных групповых приказов) и др. Реализован ряд административных сервисов, оказываемых в электронном формате, предоставляемых системой: Сервис интеграции с ИС-ПРО в части организационной структуры; Сервис предоставления данных для портала НИУ ВШЭ; Сервис обеспечения обмена данными с АСАВ и ИС-ПРО в части приказов.

В рамках этого же мероприятия в течение всего года велась работа по обеспечению технической поддержки программных решений (информационных систем, таких как,



например АСАВ, СДОУ, ИС-ПРО и др.), реализованных для НИУ ВШЭ, также проводилось лицензионное сопровождение платформ, на которых данные решения базируются (например, EMC Documentum, Oracle, Microsoft и других).

### ***Проект 5.3. Сервисно-ориентированная модель управления IT-ресурсами***

#### *Мероприятие 5.3.1 Создание собственного центра разработки корпоративных информационных систем*

Завершилось формирование внутренних групп НИУ ВШЭ по разработке и технической поддержке информационных систем: группы разработки корпоративных информационных систем и web-сервисов образовательного блока; группы разработки корпоративных хранилищ данных и аналитических информационных систем/сервисов.

В режим внутренней разработки и поддержки переведены следующие корпоративные информационные системы НИУ ВШЭ: LMS (web-портал на базе open-source) – Система поддержки учебного процесса; edX (MOOC) – Система открытых массовых он-лайн курсов; Система сбора и анализа показателей деятельности университета; Портал рабочих и проектных групп (web-портал на базе MS SharePoint).

Таким образом, доля корпоративных информационных систем ВШЭ, разрабатываемых и поддерживаемых собственными силами, на конец периода составила 40% (4 системы из 10).

#### *Мероприятие 5.3.2 Переход к портальной модели интеграции IT-ресурсов*

В 2014 году была развернута технологическая серверная ферма Портала рабочих и проектных групп (РПГ). Настроены связи данного Портала с внутренним серверным хранилищем данных и программные механизмы создания бэкапов. Начаты работы по интеграции Портала рабочих и проектных групп с другими внутренними информационными системами и Интернет-порталом НИУ ВШЭ.

Были введены в опытную эксплуатацию следующие функционально-тематические сайты (модули):

- Мониторинг указов Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596-606. Экспертная оценка финансового, кадрового и организационно-управленческого обеспечения;
- Личные Сайты пользователей корпоративного портала;
- Корневой сайт Портала РПГ;
- Сайт проекта «Система сбора и анализа показателей деятельности университета»;
- Корневой сайт коллекции сайтов, опубликованных как сервисы на сайте НИУ ВШЭ;
- Сайт публикации VI-отчетов;
- Сайт проекта Система постоянных улучшений (KPI).

Кроме этого в рамках развития LMS-портала продолжались работы по интеграции данных из ряда систем НИУ ВШЭ (учетной системы АСАВ, Системы планирования расписания учебных занятий и других).

## ***Проект 5.4. Развитие кампуса***

### *Мероприятие 5.4.1 Повышение стандартов размещения научно-образовательных подразделений*

Работа по повышению комфортности размещения в 2014-м году велась по следующим направлениям:

- Проведение детального мониторинга обеспеченности личными кабинетами и персональными рабочими местами во всех подразделениях, реализующих программы ВПО;
- Уточнение потребностей, анализ мирового опыта и формирование стандартов размещения профессорско-преподавательского состава, обеспечивающих международную конкурентоспособность вуза в этом аспекте;
- Увеличение доли персональных кабинетов во вновь вводимых (в т.ч. арендуемых), а также вводимых после капитального ремонта/реконструкции корпусах НИУ ВШЭ.

Проведен уточненный расчёт действующей ситуации с размещением ППС факультетов в соотношении с более точным параметром потребности. В качестве уточненных показателей использовались соотношения «количество профессоров, доцентов, старших преподавателей на полных ставках / количество персональных или двойных (для доцентов) кабинетов», а также «количество ППС / количество персональных рабочих мест (не обязательно в личных кабинетах)». Согласно модели, доценты и старшие преподаватели могут быть размещены в персональных кабинетах по двое, в то время как профессорам должен быть предоставлен кабинет для индивидуального пользования.

Фактическая обеспеченность, как персональными кабинетами, так и персональными рабочими местами на сегодня соответствует заявленному плановому уровню и составляет 8%. Тем не менее, этот показатель всё ещё является одной из ключевых болевых точек в обеспеченности НИУ ВШЭ имущественной инфраструктурой. Он оказывает существенное влияние на возможности международного рекрутинга, так как комфортность размещения является одним из существенных факторов выбора места работы профессоров.

Ведется работа по организации максимально возможного числа персональных кабинетов и персональных рабочих мест для преподавателей и научных сотрудников НИУ ВШЭ на всех вводимых объектах и в рамках всех территориальных перемещений факультетов. В 2014 г. выделено и оборудовано 183 персональных кабинета для научно-педагогических работников в комплексах НИУ ВШЭ по адресам: ул. Шаболовка д.31, ул. Мясницкая д.11, Милютинский пер. д.13, ул. Мясницкая д.18 общей площадью 2639 кв.м.

В отношении работников научных институтов в здании на ул. Мясницкая, д.11 проводится эксперимент по реорганизации больших пространств типа open space в набор индивидуальных пространств (с использованием сплошных стеклянных перегородок и отделением переговорных зон). Если такой формат размещения окажется для научных подразделений более удобным, чем формат классических персональных кабинетов, работа в данном направлении будет продолжена, а предоставление индивидуального места в таком помещении будет засчитано как предоставление отдельного кабинета.

### *Мероприятие 5.4.2 Повышение качества социальной инфраструктуры*

В 2014 г. НИУ ВШЭ продолжил работу по созданию комфортных условий для работы и отдыха студентов и работников университета, активно развивая социальную инфраструктуру.

В учебном центре «Вороново» (УЦ), расположенном в одном из красивейших мест Подмосковья, в течение всего года регулярно проводились выездные семинары, тренинги, различные занятия не только для студентов, но и для школьников, обучающихся в Лицее НИУ ВШЭ. В апреле 2014 г. в учебном центре «Вороново» проводились заключительные этапы Всероссийских олимпиад школьников по литературе, обществознанию и экономике. В УЦ созданы прекрасные условия для проживания, а также для учебы и отдыха.

В СОЛ «Руза» на берегу Рузского водохранилища был организован отдых для студентов, а также для преподавателей университета с семьями. Лагерь «Руза» - спортивный комплекс, включающий футбольное поле с трибунами для зрителей, теннисные корты, баскетбольные и волейбольные площадки и многое другое.

Социально-незащищенные студенты получили бесплатные путевки в пансионат «Колонтаево», расположенный на юго-востоке Подмосковья, и обладающий развитой инфраструктурой. 288 студентов провели в нем зимние каникулы и отдохнули летом.

В 2014 году введено в эксплуатацию новое здание университета по адресу: ул. Мясницкая, д.11. В новом здании заработала столовая на 200 посадочных мест, оснащенная современным кухонным оборудованием.

В конце 2014 г. открылся еще один учебный корпус университета – в Строгино. В нем расположены три пункта питания - столовая (на 150 посадочных мест) и два буфета (на 50 и 36 посадочных мест) для студентов и работников, оснащенные самым современным оборудованием.

В учебном корпусе по адресу: Кочновский проезд, д.3 проведена реконструкция вестибюля для создания условий перемещения и въезда в здание маломобильных групп населения. Для студентов университета, перемещающихся на инвалидной коляске, сделаны удобные пандусы для въезда в учебный корпус.

В связи с возросшим набором на международном рынке труда иностранных работников, приезжающих с семьями, возникла необходимость предоставления им медицинских услуг, устройства детей работников в детские сады и школы. Университет в течение года делал все возможное для обеспечения комфортных социально-бытовых условий для этой категории работников университета. Двое детей работников были устроены в детские сады и один в школу, расположенные рядом с местом их проживания.

В целом можно считать, что в 2014 г. качество социальной инфраструктуры значительно повысилось. Улучшилось состояние здоровья студентов и работников за счет качественного отдыха, хорошо организованной работы пунктов питания, музыкальных вечеров и других социально-бытовых мероприятий, проводимых в стенах университета.

В рамках развития социальной инфраструктуры НИУ ВШЭ создает площадку для поддержания взаимодействия между университетом и его выпускниками, формирования лояльности к Alma mater в сообществе выпускников и вовлечения выпускников в проекты НИУ ВШЭ. Общее количество участников 30 мероприятий по взаимодействию с выпускниками составило 3500 человек.

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

### ***Проект 6.1 Распространение знаний в области социального развития и повышение стандартов образования***

#### ***Мероприятие 6.1.1 Подготовка и переподготовка учителей, преподавателей и исследователей***

Одним из направлений работы по созданию условий для развития способностей талантливых детей является повышение квалификации учителей образовательных

организаций общего образования РФ и постсоветских стран и методистов учебно-методических центров по предметам интеллектуальных состязаний. В рамках решения этой задачи в отчетном периоде:

- организована и проведена совместно с Чувашским республиканским институтом образования Минобразования Чувашии, Чувашским государственным университетом им. И.Н. Ульянова и Чувашским государственным педагогическим университетом И.Я. Яковлева IV мастерская учителей социо-гуманитарных дисциплин Чувашской республики «Педагогические технологии и инновации в современной школе» (март 2014, 140 участников);

- организована и проведена летняя школа для учителей и методистов учебно-методических центров по экономике, математике, информатике, обществознанию, праву, истории, русскому языку. Обучение по программам повышения квалификации прошли 221 чел. из 40 субъектов РФ и 6 стран СНГ и Балтии (Армения, Казахстан, Латвия, Эстония, Украина и Киргизия);

- организована и проведена осенняя школа для учителей Москвы и Московской области по математике, экономике, обществознанию, истории, литературе и русскому языку. В рамках Программы русского языка организована прямая трансляция некоторых лекций для учителей словесности из г. Астаны (Казахстан), МАОУ «Лицей» г. Урюпинск и мальтийской школы «Malta Crown». Очное обучение прошли 97 учителей.

Институт образования НИУ ВШЭ предлагает следующие магистерские программы для учителей, преподавателей и исследователей: «Измерения в психологии и образовании», «Политические вызовы современности», «Филологическая герменевтика школьной словесности», «Информационные ресурсы исторической науки». Основная задача магистерских программ – подготовка высококвалифицированных специалистов образования, которые в дальнейшем станут экспертами и исследователями в своей области, смогут оказывать значительное влияние на модернизационные процессы в образовании. Всего на магистерских программах Института образования в 2014 году обучалось 206 человек.

Кроме того, Институтом образования НИУ ВШЭ в июне-июле 2014 года проведены международные летние школы для учителей, преподавателей и исследователей: «Современный студент: новые роли, новые системы, новые жизненные траектории», «Анализ панельных данных», «Теория и практика разработки тестов». Цель летних школ – углубление знаний в области образования, перспективных направлений исследований, знакомство с современными методами исследований, участие в семинарах и мастер-классах известных российских и зарубежных ученых, уточнение дизайна и методологии собственных исследовательских проектов, обсуждение новых исследовательских направлений. В школах участвовало 76 человек.

#### *Мероприятие 6.1.2 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации менеджеров образования*

Центром развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ в рамках прикладных проектов, договоров с органами управления и образовательными организациями субъектов РФ был реализован цикл курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки для 447 менеджеров образования. Тематика курсов:

- Проектирование системы обеспечения качества образования в современной школе,
- Информационные образовательные среды как ресурс повышения качества реализации образовательных программ магистерского уровня,

- Современные организационно-управленческие, финансово-экономические и нормативные механизмы, обеспечивающие эффективное развитие системы образования в условиях реализации Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»,
- Подготовка тьюторов программы «Современные организационно-управленческие, финансово-экономические и нормативные механизмы, обеспечивающие эффективное развитие системы образования в условиях реализации Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»,
- Образовательные технологии в современном университете (уровень магистратуры),
- Система обеспечения качества реализации образовательных программ уровня бакалавриата,
- Стратегическое развитие ВУЗа: проектирование и реализация современных образовательных программ международного уровня,
- Система обеспечения качества реализации образовательных программ магистратуры,
- Управление образованием,
- Организация системы работы с кадровым резервом,
- Психометрический анализ результатов тестирования: основы теории и работа со специализированным программным обеспечением,
- Разработка новых модулей основных профессиональных образовательных программ магистратуры,
- Разработка новых модулей основных профессиональных образовательных программ бакалавриата.

Среди слушателей программ – преподаватели и администраторы Дальневосточного федерального университета, Красноярского государственного педагогического университета, Уральского федерального университета, Ульяновского государственного педагогического университета; деканы факультетов/директора институтов, заместители деканов/директоров институтов, руководители образовательных программ Московского машиностроительного университета (МАМИ); руководители и менеджеры других учреждений образования, специалисты органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления; ответственные за разработку модулей основных профессиональных образовательных программ, специалисты учебно-методических управлений вузов. Общее число слушателей превысило 700 человек.

Для менеджеров образования предлагаются магистерские программы Института образования НИУ ВШЭ, соответствующие мировому уровню подготовки лидеров образования, сочетающие в себе новое современное содержание и практическую направленность обучения, ориентированные на подготовку руководителей образования, уже имеющих опыт управленческой деятельности: по направлению подготовки 080200.68 Менеджмент – программа «Управление в высшем образовании»; по направлению подготовки 081100.68 Государственное и муниципальное управление – программа «Управление образованием». Общее количество обучающихся на этих программах составило 224 человека.

#### *Мероприятие 6.1.3 Разработка и продвижение открытых дистанционных курсов на платформах MOOC (Massive Open On-line Courses)*

В рамках совместного проекта с международной образовательной платформой Coursera.org. НИУ ВШЭ разработал и приступил к реализации 14 открытых онлайн-курсов. Coursera является международным образовательным ресурсом, на котором в настоящее время представлены 98 ведущих университетов мира и обучается более 2 млн. студентов из 195 стран.

Принимая решение о размещении своих образовательных курсов на интернет-платформе Coursera, НИУ ВШЭ руководствовался следующими соображениями:

Во-первых, в 2013 году русскоязычная аудитория Coursera выросла на 230%. Это означает, что спрос на открытое образование есть как у российских граждан, так и у русскоязычных слушателей других стран. Но до сих пор адекватного предложения со стороны российских вузов на этот запрос не было. Размещая свои курсы на Coursera, где сообщество российских студентов – пятое по численности, НИУ ВШЭ предлагает альтернативу аналогичным курсам западных университетов.

Во-вторых, НИУ ВШЭ считает необходимым представить качественные базовые курсы по экономике, социологии и менеджменту как можно большему числу российских студентов. Благодаря открытым онлайн-курсам любой житель России имеет возможность проходить обучение у ведущих профессоров НИУ ВШЭ.

В-третьих, предложение англоязычных курсов расширяет международную студенческую аудиторию университета и способствует продвижению его бренда на глобальном образовательном рынке.

В 2014 году на платформе Coursera НИУ ВШЭ реализовывал 9 учебных курсов на русском языке и 5 – на английском:

- Макроэкономика,
- Основы микроэкономики,
- Основы корпоративных финансов,
- Финансовые рынки и институты,
- История экономических учений,
- Теория отраслевых рынков,
- Документы и презентации в LaTeX,
- Институциональная экономика,
- Философия культуры,
- Core Concepts in Data Analysis,
- Introduction to Neuroeconomics: How the Brain Makes Decisions,
- Understanding Russians: Contexts of Intercultural Communication,
- Public Economics,
- Economics of Transition and Emerging Markets.

В процессе создания курсов в общей сложности было подготовлено более 150 часов видеолекций, разработаны 134 задания (тесты, задачи, эссе, программируемые задания), размещено учебных материалов на 122 недели изучения.

На курсы НИУ ВШЭ записались более 340 тыс. человек (от 8 до 72 тыс. человек на каждый курс) из 190 стран: России, Китая, Индии, Великобритании, США, Бразилии, Германии, Казахстана, Украины и др.

В первую десятку стран, жители которых записались на русскоязычные курсы НИУ ВШЭ, входят Украина, Республика Беларусь, Казахстан, Германия, Латвия, Израиль, США, Великобритания, Франция.

На курсах НИУ ВШЭ учатся студенты ведущих российских и иностранных вузов, среди них: МГУ им. М.В.Ломоносова, СПбГУ, МГТУ им. Н.Э.Баумана, Уральский федеральный университет, Финансовый университет при Правительстве РФ, Московский авиационный институт, Московский физико-технический институт, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Российская академия народного хозяйства и государственной службы, University of California, Mumbai University, University of Washington, University of Texas, University of Pennsylvania, Delhi University, University of Toronto, University of Maryland и др.

Согласно проведенным опросам, слушатели достаточно высоко оценили качество курсов НИУ ВШЭ: 56% опрошенных поставили курсам высшую оценку, 90% готовы рекомендовать курсы другим слушателям.

## ***Проект 6.2 Участие в анализе, формировании и обсуждении политики***

### ***Мероприятие 6.2.1 Развитие экспертно-аналитической работы***

В рамках обеспечения экспертно-аналитической поддержки деятельности Администрации Президента РФ, Правительства РФ, федеральных министерств и ведомств НИУ ВШЭ в ответ на письменные обращения Администрации Президента Российской Федерации, Аппарата Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти (Минфин России, Минэкономразвития России, Минюст России, Минвостокразвития России, Минздрав России, Минкультуры России, Минтруд России, Минприроды России, Минкомсвязи России, ФАС России, ГИБДД МВД России и др.) подготовлены и направлены 103 аналитических материала (доклады, аналитические записки, материалы методического характера, проекты нормативно-правовых актов и пр.), в том числе по вопросам сессии Всемирного экономического форума в Давосе в 2014 г., первоочередных мероприятий, реализация которых будет способствовать ускорению темпов социально-экономического развития страны, повышения конкурентоспособности российской промышленности и др.

Также экспертами НИУ ВШЭ обеспечена подготовка экспертиз значительного количества проектов нормативных актов и стратегических документов Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти, в том числе проекта федерального закона «О федеральном бюджете на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов».

### ***Мероприятие 6.2.2 Организация общественного обсуждения социально-экономической, научной и культурной политики***

В 2014 году состоялось несколько мероприятий по обсуждению важных социально-экономических вопросов с участием представителей Правительства РФ, экспертного и научного сообщества.

В рамках XV Апрельской международной научной конференции «Модернизация экономики и общества» состоялся круглый стол с участием Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева по теме «Проблемы инновационной и социальной политики в период формирования новой модели экономического роста».

Было организовано экспертное обсуждение проектов федеральных законов, направленных на предоставление юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям права привлекать к трудовой деятельности по патентам иностранных граждан, въезжающих в Российскую Федерацию в безвизовом режиме, разработанных Федеральной миграционной службой во исполнение поручения Президента Российской Федерации, данного по итогам Послания Федеральному Собранию Российской Федерации от 12 декабря 2013 г. За отчетный период проведен круглый стол с участием Министра Российской Федерации М.А. Абызова по проблемам функционирования Общественных советов при федеральных органах исполнительной власти; а также семинары «Перевод транспорта на газомоторное топливо: проблемы и перспективы» и «Дороги, которые мы выбираем: конфликты и компромиссы в строительстве».

В течение 2014 года на портале НИУ ВШЭ, а также в средствах массовой информации освещались результаты публичных мероприятий, инициированных университетом и направленных на общественное обсуждение социально-экономической, научной и культурной политики. Наряду с наиболее резонансным мероприятием - XV

Апрельской конференцией, к числу публичных мероприятий, получивших наибольший информационный резонанс, можно отнести:

- Презентацию исследования «Качество приема в вузы – 2014», проведенного НИУ ВШЭ, Министерством образования и науки РФ в партнерстве с «Социальным навигатором» МИА «Россия сегодня» и Общественной палатой РФ;

- Презентацию исследований, связанных с изучением финансового поведения россиян и уровня их финансовой грамотности. Исследования проводились в рамках совместного проекта Минфина России и Международного банка реконструкции и развития «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения и развитию финансового образования в Российской Федерации»;

- Презентацию доклада «Население России-2012», подготовленного институтом демографии Высшей школы экономики;

- Презентацию второго выпуска Рейтинга инновационного развития субъектов Российской Федерации.

### *Мероприятие 6.2.3 Развитие публичных информационных ресурсов ВШЭ*

В 2014 году корпоративный интернет-портал Высшей школы экономики продолжил выполнять свою функцию одной из основных коммуникационных площадок, представляющих деятельность ВШЭ в публичном пространстве и обеспечивающих информационное сопровождение научных и образовательных проектов и социальных инициатив вуза. Наряду с выполнением текущих задач был выполнен ряд мероприятий по обновлению и развитию модулей портала – как технологическому, так и содержательному. В частности, началось обновление навигационной структуры и интенсивное внедрение новых дизайн-макетов шаблонов, разработанных в 2013 году. Новые дизайн-макеты отражают актуальные информационные потребности публичного представления университета.

Все открытое информационное пространство портала было разделено на две части: адресованную внешней аудитории (<http://www.hse.ru>) и адресованную внутренней аудитории (<http://www.hse.ru/our/>). Для такой крупной организации, какой является ВШЭ, это необходимо, чтобы не перегружать каждую из целевых аудиторий нерелевантной для нее информацией. Часть, выделенная для внутренней аудитории, будет развиваться в полноценный интранет и способствовать повышению эффективности внутрикорпоративной коммуникации университета.

Задачи обновления портала поддерживают стартовавшее реформирование образовательной структуры ВШЭ: формирование «больших факультетов» и продвижение образовательных программ как ключевых продуктов. Созданы сайты всех образовательных программ, разработаны специальные инструменты их поддержки («доски объявлений» для студентов, формирование «рекламного паспорта» образовательной программы с базовой информацией о ней и т.п.).

Обновлен крупнейший раздел портала – персональные страницы преподавателей и сотрудников: в формате подачи информации выделены акценты, позволяющие более наглядно представлять исследовательскую и преподавательскую деятельность работников. Обновлен редакторский интерфейс персональных страниц, расширен их функционал и подготовлена площадка для дальнейшего развития внутрикорпоративной коммуникации на их основе.

Внедрен набор гибких шаблонов для сайтов образовательных, научных и административных подразделений и проектов, с возможностями настройки функционала с учетом потребностей конкретного подразделения. Наряду с вновь создаваемыми сайтами ведется перенос существовавших ранее сайтов в новые шаблоны (на конец 2014 года в новые шаблоны переведено более 250 сайтов подразделений и проектов ВШЭ).



Все изменения выполняются одновременно для русской и английской версий портала.

Началась и продолжается в настоящее время актуализация используемых «тэгов» (уточнение содержательной и сущностной разметки всех материалов портала) для обеспечения адекватного поиска и информационной целостности между разделами портала. Полностью проработан архив новостей ВШЭ с 2006 года. Начата работа по составлению единых предметных «тезаурусов», которые охватят все материалы портала (как новостные, так и связанные с представлением образовательной и исследовательской деятельности) и позволят автоматизированными средствами выполнять качественную разметку больших массивов данных.

Переработан публичный раздел с ключевыми статистическими показателями по направлениям деятельности ВШЭ («Цифры и факты»).

На базе «внутреннего» интернет-портала разработан ряд новых информационных систем, поддерживающих ключевые бизнес-процессы ВШЭ: конкурс на соискание должностей профессорско-преподавательского состава, форма заявок в Лицей НИУ ВШЭ, форма нострификации международных документов об образовании, форма оценки публикационной активности преподавателей и научных сотрудников ВШЭ и др.

В количественном выражении с января по декабрь 2014 года в центральной ленте новостей университета на корпоративном портале, представляющей важнейшие события образовательной, научной и культурной жизни ВШЭ, опубликовано более 1150 новостей на русском языке и почти 600 – на английском, более 350 видеозаписей образовательных и научных мероприятий ВШЭ; около 15 тыс. научных публикаций сотрудников университета (в том числе более 2,6 тыс. содержат полные версии текстов). Общее количество разделов и сайтов подразделений в рамках корпоративного портала составило порядка 2100 единиц, общее количество полнотекстовых материалов в открытом доступе (публикаций, диссертаций, видеозаписей и пр.) – 18 250. Численность пользователей «внутреннего» интернет-портала («участники бизнес-процессов» - пользователи информационных систем, связанных с подачей заявок и заполнением отчетных форм по направлениям деятельности ВШЭ) составила 5950 человек.

В ноябре 2014 года открылся портал Вышка Family (family.hse.ru) — социальная сеть выпускников, студентов и преподавателей всех кампусов Высшей школы экономики. Портал имеет русскую и английскую версии и является уникальным на российском Интернет-пространстве. Обновленный портал позволит оптимизировать механизмы взаимодействия со студентами и выпускниками, получать обратную связь об эффективности реализуемых университетом образовательных программ и направлений их совершенствования; вовлекать выпускников в деятельность университета, получать актуализированную контактную информацию выпускников, информацию об их карьере.

В 2014 году поддержано создание, разработаны концепции и пакеты учредительных документов четырех новых научных журналов НИУ ВШЭ: «Торговая политика» и «Городские исследования в России» ("Urban Studies in Russia"), а также электронных журналов «Медиакоммуникации» и «Язык и образование (Journal of Language and Education)».

### ***Проект 6.3 Университет, открытый городу***

*Мероприятие 6.3.1 Реализация образовательных, культурно-просветительских проектов для населения г. Москвы и развитие на базе университета публичной экспертной площадки в интересах города*

В 2014 году были реализованы мероприятия, позволяющие университету раскрыть свой потенциал по нескольким направлениям: просветительские и образовательные

мероприятия, профориентационные проекты, социальные и благотворительные акции, мероприятия, направленные на популяризацию здорового образа жизни, а также мероприятия, направленные на повышение культурного уровня населения через проведение театральных, музыкальных и пр. культурных мероприятий.

Все мероприятия стали общественно важными событиями, которые работали на формирование общественного мнения и тем самым влияли на имидж университета. Реализованные мероприятия позволяют университету формировать соответствующую городскую среду и создавать условия для всех горожан, способствующие:

- реализации творческого потенциала горожан, не относящихся напрямую к университету (не являющихся студентами или сотрудниками);
- личностному развитию и дополнительному бесплатному образованию, принося таким образом общественную пользу;
- формированию культуры городской среды, защите экологии и стимулированию социальной активности горожан;
- популяризации науки и высшего образования, создавая условия доступности научного и образовательного контента.

Для того чтобы сделать шаг навстречу горожанам, приблизить их к знаниям и науке, делая их доступными, способствовать общественному развитию, функционирует проект «Университет, открытый городу», объединяющий целый спектр направлений деятельности университета. Основным направлением развития проекта является образование. Это направление включает в себя ряд открытых лекториев.

Лекторий «Лекционные четверги в музеях Москвы»:

- Количество лекций: 22 лекции,
- Среди лекторов: доктора наук – 14 человек, кандидаты наук – 12 человек,
- Общее число посетителей: свыше 2000,
- Лекции по более чем 15 областям знаний.

Лекторий «Открытые лекции НИУ ВШЭ в Парке Горького»:

- Количество лекций: 13 лекций,
- Среди лекторов: доктора наук – 8 человек, кандидаты наук – 5 человек,
- Общее число посетителей: свыше 2100,
- Лекции по более чем 10 областям знаний.

Лекторий «Молодые ученые в КЦ ЗИЛ»:

- Количество лекций – 14 (с февраля по май и с октября по декабрь),
- Общее число посетителей: свыше 1100.

Анализ отзывов аудитории показывает, что интерес к посещению открытых лекций постепенно возрастает, у слушателей возникает привычка к посещению лекций, тяга к новой, интересной для них информации, к живому общению с учеными. Аудиторию Открытых лекториев Высшей школы экономики составляют люди разного возраста: от школьников до пенсионеров.

Важным элементом продвижения бренда университета и укрепления его позиций как образовательного и культурного центра стала включенность университета в социально-культурную жизнь города. Развивая это направление, ВШЭ реализовала ряд открытых для жителей города образовательных и культурных проектов, среди которых:

- всероссийская акция «Тотальный диктант» на площадке НИУ ВШЭ,
- третий общегородской праздник «День вышки» в Парке Горького,
- 20 музыкальных концертов из серии «Профессорские среды»,
- 2 музыкальных концерта в рамках проекта Loft Music,
- 2 смены профориентационного лагеря «Мы вместе»,

- профориентационные тренинги для школьников и их родителей «Шаг в будущее» и «Мой выбор»,
- несколько открытых городских культурных акций, таких как «Ночь искусств», «Ночь в Культурном центре»,
- социальный проект по благоустройству городских территорий «Субботник НИУ ВШЭ»,
- Международный межвузовский чемпионат по парламентским дебатам "HSE OPEN", способствующего развитию творческого потенциала молодежи и деловых компетенций студентов из разных вузов,
- мероприятия для молодежи в рамках Ассоциации интеллектуальных клубов "Интеллектуальная ворона",
- кинопоказы и дискуссии в рамках проекта «Киноклуб «Синий ключ»,
- регулярные спектакли Театра НИУ ВШЭ (всего 35 представлений),
- спортивное мероприятие HSE ICE AGE,
- 2 спортивных мероприятия «День Здоровья».

Поддерживается сайт проекта «Университет, открытый городу». Концепция сайта заключается в предоставлении университетом в открытом доступе исследований экспертов, посвященных социально-экономическому, культурному, научному развитию нашего города: инновационный климат, социология города, урбанистическое развитие и множество других тем.

Целевой аудиторией сайта являются также молодые предприниматели и стартаперы, которые могут получить профессиональную помощь университета в формировании бизнес-задач, подготовке проектов к запуску на рынок, а также содействие в нахождении инвесторов и бизнес-ангелов. Особое внимание оказывается инновациям в социальной сфере. В том числе, бизнес-инкубатором ВШЭ в 2014 году была проведена акселерация социальных проектов – стартапов, направленных на улучшение качества жизни горожан. Из множества заявок было отобрано 18 команд, которые при помощи специалистов-менторов ВШЭ за 4 месяца сумели развить свои социальные проекты от идеи до готового к началу полноценной работы стартапа. Среди выпускников стартап-акселератора проекты по созданию обучающих настольных игр для школьников, агентство по оказанию помощи в найме для людей с ментальной инвалидностью, устройство для восстановления мелкой моторики для людей, переживших инсульт и др.

Итоги анкетирования и анализа онлайн-регистраций на мероприятия, открытых для широкой общественности, демонстрируют заинтересованность студентов и сотрудников в мероприятиях, инициированных университетом для внешних аудиторий.

Общее количество посетителей подобных мероприятий за период с января по декабрь 2014 года превысило 70000 человек (из них 60000 человек – посетители Дня Вышки в Парке Горького, около 5200 человек – посетители открытых лекториев), что примерно на 10000 человек (16%) больше показателя 2013 года.

За период с января по декабрь 2014 года социальные акции, образовательные, культурные и спортивные мероприятия посетили до 4000 сотрудников и до 16000 студентов, что составляет до 6 % и до 22 % соответственно от общего числа посетителей; с учетом студентов-волонтеров, задействованных в организации мероприятий, совокупный охват студентов от общего контингента достигает 13%.

### *Мероприятие 6.3.2 Вовлечение студентов университета в культурные и благотворительные проекты в интересах города*

При подготовке и реализации развлекательных и образовательных мероприятий, а также социальных акций привлекаются студенты всех факультетов, ведется работа с

командой волонтеров, общая база которых составляет более 1200 человек. В подготовке и проведении мероприятий с января по декабрь 2014 года приняли участие более 1000 студентов бакалавриата и магистратуры ВШЭ.

Студенты НИУ ВШЭ активно участвуют в благотворительной деятельности, организовывая благотворительные вечера, концерты, донорские акции и иные мероприятия, направленные на помощь детским домам, онкологическим центрам, людям с ограниченными возможностями и иным незащищенным группам населения. В рамках благотворительных проектов университета 14 марта был проведен Благотворительный вечер, целью которого был сбор средств для детских домов. На собранные средства поддерживаются подопечные детские дома, студенты НИУ ВШЭ проводят развивающие игры и мастер-классы, организуют экскурсии для детей из этих детских домов в Москву и другие города, чтобы расширить их кругозор и облегчить процесс социализации к жизни за пределами детского дома. Студенческой организацией ICEF Outreach был осуществлен сбор средств на пересадку костного мозга для Ани Фуриной ([http://vk.com/anya\\_sos](http://vk.com/anya_sos)), у которой врачи обнаружили лейкоз. Студенческой организацией «Палата национальностей» 7 марта была организована донорская акция совместно с фондом «Подари жизнь» и Службой крови. Собранная кровь передана в детский онкологический центр имени Димы Рогачева.

В НИУ ВШЭ есть представительство крупной международной благотворительной организации Best Buddies, одной из задач которой является поддержка молодых людей с нарушениями развития. Одно из крупных мероприятий, в котором принимали участие представители организации, прошло 4 июля 2014 года в парке «Сокольники» - квест «Услышать мир», участниками которого были все желающие жители и гости Москвы. Праздник был направлен на сбор средств для оплаты курсов слухоречевой реабилитации детей после кохlearной имплантации и обеспечение слуховыми аппаратами тех, кому не могут помочь в рамках государственного квотирования.

С начала 2014 года Центр оказывает поддержку в развитии экодвижения НИУ ВШЭ «Зелёная Вышка», что способствует превращению НИУ ВШЭ в «зелёный» ВУЗ. Главными задачами «Зеленой Вышки» является: обеспечение общежитий контейнерами для сбора раздельного мусора, обеспечение учебных корпусов контейнерами для сбора использованных батареек, организация раздельного сбора макулатуры в зданиях НИУ ВШЭ, активное информирование и привлечение студентов к озеленению территории Университета, а также участие в экологических семинарах, конференциях и проекте озеленения учебного центра «Вороново» НИУ ВШЭ.

Всего в 2014 г. в благотворительных проектах университета приняло участие 6254 студента НИУ ВШЭ.

Вся внеучебная жизнь активно освещается посредством собственных средств массовой информации – «Вышка», HSE Press, «Телевышка», что обеспечивает высокую информированность о жизни студенческого сообщества.

## **1.2 Опыт вуза в целях повышения конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, предлагаемый к тиражированию в системе высшего профессионального образования**

В рамках совместного проекта с международной образовательной платформой Coursera.org. НИУ ВШЭ разработал и приступил к реализации 14 открытых онлайн-курсов. Coursera является международным образовательным ресурсом, на котором в настоящее время представлены 98 ведущих университетов мира и обучается более 2 млн. студентов из 195 стран.

Принимая решение о размещении своих образовательных курсов на интернет-платформе Coursera, НИУ ВШЭ руководствовался следующими соображениями:

Во-первых, в 2013 году русскоязычная аудитория Coursera выросла на 230%. Это означает, что спрос на открытое образование есть как у российских граждан, так и у русскоязычных слушателей других стран. Но до сих пор адекватного предложения со стороны российских вузов на этот запрос не было. Размещая свои курсы на Coursera, где сообщество российских студентов – пятое по численности, НИУ ВШЭ предлагает альтернативу аналогичным курсам западных университетов.

Во-вторых, НИУ ВШЭ считает необходимым представить качественные базовые курсы по экономике, социологии и менеджменту как можно большему числу российских студентов. Благодаря открытым онлайн-курсам любой житель России имеет возможность проходить обучение у ведущих профессоров НИУ ВШЭ.

В-третьих, предложение англоязычных курсов расширяет международную студенческую аудиторию университета и способствует продвижению его бренда на глобальном образовательном рынке.

В 2014 году на платформе Coursera НИУ ВШЭ реализовывал 9 учебных курсов на русском языке и 5 – на английском:

- Макроэкономика,
- Основы микроэкономики,
- Основы корпоративных финансов,
- Финансовые рынки и институты,
- История экономических учений,
- Теория отраслевых рынков,
- Документы и презентации в LaTeX,
- Институциональная экономика,
- Философия культуры,
- Core Concepts in Data Analysis,
- Introduction to Neuroeconomics: How the Brain Makes Decisions,
- Understanding Russians: Contexts of Intercultural Communication,
- Public Economics,
- Economics of Transition and Emerging Markets.

В процессе создания курсов в общей сложности было подготовлено более 150 часов видеолекций, разработаны 134 задания (тесты, задачи, эссе, программируемые задания), размещено учебных материалов на 122 недели изучения.

На курсы НИУ ВШЭ записались более 340 тыс. человек (от 8 до 72 тыс. человек на каждый курс) из 190 стран: России, Китая, Индии, Великобритании, США, Бразилии, Германии, Казахстана, Украины и др.

В первую десятку стран, жители которых записались на русскоязычные курсы НИУ ВШЭ, входят Украина, Республика Беларусь, Казахстан, Германия, Латвия, Израиль, США, Великобритания, Франция.

На курсах НИУ ВШЭ учатся студенты ведущих российских и иностранных вузов, среди них: МГУ им. М.В.Ломоносова, СПбГУ, МГТУ им. Н.Э.Баумана, Уральский федеральный университет, Финансовый университет при Правительстве РФ, Московский авиационный институт, Московский физико-технический институт, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Российская академия народного хозяйства и государственной службы, University of California, Mumbai University, University of Washington, University of Texas, University of Pennsylvania, Delhi University, University of Toronto, University of Maryland и др.

Согласно проведенным опросам, слушатели достаточно высоко оценили качество курсов НИУ ВШЭ: 56% опрошенных поставили курсам высшую оценку, 90% готовы рекомендовать курсы другим слушателям.

Размещая учебные курсы на международной образовательной платформе, российские вузы получают доступ к стратегически важной целевой аудитории и вносят вклад в решение таких серьезных задач, как позиционирование российского образования на международном уровне, расширение сферы влияния русского языка, поддержка образования и обучения на русском языке.

### **1.3 Проблемы реализации Плана мероприятий, выявленные в отчетном периоде**

Существует ряд нормативных ограничений, предусмотренных действующим законодательством, которые были выявлены на практике и препятствуют эффективной реализации программ повышения конкурентоспособности университетов, в частности мероприятий по привлечению на работу в вузы ведущих зарубежных профессоров и научных работников, а также мероприятий по актуализации спектра реализуемых вузами образовательных программ.

Для уменьшения рисков по реализации Плана мероприятий представляется актуальным со стороны Министерства образования и науки Российской Федерации инициировать изменение в миграционное и трудовое законодательство, препятствующее привлечению университетами ведущих ученых и специалистов на международном рынке труда.

В части миграционного законодательства считаем целесообразным:

- дополнить статьи 13, 25.6 Федерального закона «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» правом ведения не только преподавательской, но и научной деятельности для иностранных граждан, имеющих гуманитарную визу;

- расширить нормы Федерального закона «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» в части прав иностранных граждан - студентов по очно-заочной форме (в настоящее время данный Федеральный закон предусматривает особые права только для студентов по очной форме обучения).

В части трудового законодательства важно инициировать внесение следующих изменений:

- предусмотреть исключения из правил замещения должностей научно-педагогических работников вузов (избрание по конкурсу) для иностранных преподавателей (ст. 332 Трудового кодекса РФ);

- внести изменения в главу 24 Трудового кодекса РФ и Положение об особенностях направления работников в служебные командировки, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 13 октября 2008 г. № 749, с учетом появления в Трудовом кодексе РФ такого понятия как «дистанционный работник» (существующие нормы препятствуют оплате командировочных расходов данной категории работников, в том числе, иностранных).

Кроме того, для более эффективной работы по привлечению зарубежных специалистов, необходимо упрощение процедуры получения справки об отсутствии судимости и уголовного преследования в Российской Федерации, регламентируемой Приказом МВД России от 7 ноября 2011 г. № 1121 «Об утверждении Административного регламента Министерства внутренних дел Российской Федерации по предоставлению государственной услуги по выдаче справок о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования» для высококвалифицированных иностранных преподавателей.

В части законодательства об образовании следует обратить внимание на тот факт, что вступивший в силу 1 сентября 2013 года Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» содержит принцип формирования государственного задания на

основе конкурсного распределения контрольных цифр приема по аккредитованным профессиональным образовательным программам (ст. 100). При этом пройти государственную аккредитацию возможно только при наличии обучающихся, завершающих обучение по этим программам в текущем учебном году (ч. 8 ст. 92).

Закрепленная в новом Федеральном законе конструкция препятствует эффективной работе университетов в части обновления перечней реализуемых образовательных программ (а также и иных профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования): набирая студентов на востребованные новые направления подготовки (вне аккредитованных укрупненных групп) вуз не может претендовать на получение контрольных цифр приема для обучения студентов на соответствующих программах за счет средств федерального бюджета. Считаю целесообразным проработать механизм формирования государственного задания образовательным организациям в случае начала реализации ими новых востребованных образовательных программ, не соответствующих ранее аккредитованным укрупненным группам профессий, специальностей и направлений подготовки.

Отдельного внимания требует проработка вопроса повышения финансово-экономической самостоятельности университетов, созданных в форме автономных учреждений.

Можно констатировать, что автономные учреждения фактически возвращаются в систему сметного финансирования. Действующие правила учета и отчетности в автономных учреждениях идут в разрез с нормами федерального закона от 03.11.2016 г. №174-ФЗ «Об автономных учреждениях». Законом предусмотрена возможность использования остатков средств на цели, ради которых создано государственное автономное учреждение. Действующие нормативные акты в области ведения учета предполагают направления остатков средств на те же цели, на которые они были получены, и это существенно ограничивает возможности экономного и эффективного использования средств. В этой связи увеличиваются риски руководителя учреждения при распоряжении остатками средств субсидии и блокируют любые инициативы по финансированию мероприятий развития университета. Соответственно, растет число необоснованных претензий контролирующих органов, которые формально соответствуют инструкциям Минфина РФ, но, по сути, противоречат нормам федерального закона от 03.11.2016 г. №174-ФЗ «Об автономных учреждениях».

Кроме того, в бухгалтерском учете и отчетности расчеты с учредителем по имуществу, находящемуся в оперативном управлении автономного учреждения, отражаются в доходах со знаком «-», что приводит к некорректному отражению показателей финансового состояния учреждения и, как следствие, идет снижение показателей финансовой устойчивости и кредитоспособности автономных учреждений, что недопустимо для образовательных организаций высшего образования, участвующих в глобальной конкуренции с университетами мирового уровня.

Предлагаем:

1) Принять решение о признании остатков неиспользованных в текущем году средств субсидии на выполнение государственного задания собственными средствами автономных учреждений.

2) Привести положения инструкций по бухгалтерскому учету в автономных учреждениях (утв. приказом Минфина РФ от 23.12.2010 N 183н и от 01.12.2010 157н) в соответствие с п. 3.15 статьи 2 федерального закона от 03.11.2016 г. №174-ФЗ «Об автономных учреждениях».

3) Внести изменения в Инструкции, утвержденные приказом Минфина РФ от 23.12.2010 N 183н и от 01.12.2010 157н в части правил перевода таких средств между кодами финансового обеспечения.

4) Внести изменения в Инструкцию по бухгалтерской отчетности от 25.03.2011 г. № 33н.

5) Скорректировать порядок формирования плана финансово-хозяйственной деятельности (Приказ Минфина России от 28.07.2010 N 81н (ред. от 27.12.2013) "О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения" и Приказ Минобрнауки России от 06.06.2012 N 475 (ред. от 29.10.2013) "Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Правительства Российской Федерации, и порядка составления и утверждения отчета о результатах деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Правительства Российской Федерации") в части определения понятия собственных средств автономного учреждения;

6) Уточнить определение «собственных средств» организации в отраслевой статистической отчетности.

В части финансового обеспечения программ повышения конкурентоспособности ведущих российских вузов следует отметить значительный риск потери темпов развития в связи с существенным ухудшением внешнеэкономической конъюнктуры и произошедшей в 2014 году девальвации национальной валюты. Доля обязательств ведущих вузов, зависящих от курсов валют, составляет в среднем около 50% (наем иностранных специалистов, международная академическая мобильность, привлечение иностранных студентов и т.д.). В результате девальвации соответствующие расходы в рублевом выражении выросли в 1,5 – 1,7 раза, что существенно снижает возможности университетов по обеспечению запланированных темпов развития соответствующих видов деятельности.

Для решения данной проблемы необходима комплексная оценка последствий изменения экономических условий на реализацию Проекта по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров и выработка мер на уровне Правительства Российской Федерации, направленных на компенсацию потерь ведущих университетов, а также по корректировке плановых значений показателей результативности действующих программ.

## 2. Приложения

### 2.1 Отчет о достижении показателей результативности Плана мероприятий, в том числе вхождения в мировые рейтинги университетов, на отчетную дату

№	Наименование показателя	Ед. измерения	2014 год	
			план	факт
<b>Основные показатели</b>				
1.	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)			
1.1.	Рейтинг QS – World University Rankings	место	451-500	501-550
1.1.1.	Рейтинг QS – World University Rankings by faculty areas, предметный список «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management)	место	301-350	232
1.1.2.	Рейтинг QS – World University Rankings by subject, предметный список «Математика»	место	-	-



№	Наименование показателя	Ед. измерения	2014 год	
			план	факт
	(Mathematics)			
1.2.	Рейтинг Times Higher Education – World University Rankings	место	-	-
1.2.1.	Times Higher Education, предметный список «Социальные науки» (Social Sciences)	место	-	-
1.2.2.	Times Higher Education – рейтинг университетов до 50 лет (Top 100 under 50 Universities)	место	-	-
1.3.	Рейтинг Social Sciences Research Network, по общему количеству цитирований публикаций	место	101-150	108
1.4.	Рейтинг Research Papers in Economics (RePEc), Европейские страны	место	151-200	55
2	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП	ед.	0,45	0,64
3	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	ед.	0,6	0,96
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	5,5	6,7
5	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ)	%	4	5,34
6	Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	балл	80	84,8
7	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	37	39,0
<b>Дополнительные показатели</b>				
8	Объем НИОКР в расчете на 1 НПП	тыс. руб.	1150	1240,37
9	Доля студентов, обучающихся по очной форме на программах магистратуры и аспирантуры, в общей численности студентов, обучающихся по очной форме на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры и аспирантуры	%	25	26,0
10	Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах	%	9	17,0
11	Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов	%	8	10,0

№	Наименование показателя	Ед. измерения	2014 год	
			план	факт
12	Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив	%	20	35,0

В 2014 году все значения показателей результативности Плана мероприятий университета успешно достигнуты, за исключением показателя 1.1. – позиция ВШЭ в общем рейтинге QS – World University Rankings. Это связано с тем, что университету, специализирующемуся в области социально-экономических наук, сложно выдерживать конкуренцию с крупными классическими университетами, имеющими в своем составе факультеты, ведущие работу по всем научным областям, включая медицину и естественные науки. Следует отметить, что модельный для НИУ ВШЭ университет – Лондонская школа экономики и политических наук, являющийся лидером в предметных рейтингах по социально-экономическим наукам, – в общем рейтинге QS 2014 года занимает только 71 позицию. Кроме того, за последние годы быстро росли показатели других ведущих университетов, и каждый год в конкурентную борьбу за позиции в общем рейтинге QS включаются новые сильные университеты, что влияет на темпы продвижения НИУ ВШЭ в этом рейтинге.

При этом НИУ ВШЭ ежегодно улучшает показатели, которые используются в общем рейтинге QS в качестве критериев, и достигнутые значения данных показателей опережают взятые университетом плановые обязательства по Программе повышения конкурентоспособности (см., в частности, динамику роста количества публикаций и цитирований в таблице ниже):

Критерии общего рейтинга QS – World University Rankings	Балл рейтинга/место в рейтинге	2014	2013	2012	2011
Академическая репутация	Балл	17,3	15,1	11,4	8,7
	Место	401+	401+	301+	301+
Репутация среди работодателей	Балл	27,0	33,1	22,5	7,1
	Место	401+	401+	301+	301+
Численность студентов в расчете на одного преподавателя	Балл	86,9	90	79,9	71,8
	Место	98	87	106	131
Количество цитирований в расчете на одного преподавателя	Балл	1,2	1,1	1,1	1,0
	Место	401+	401+	301+	301+
Доля иностранных НПП	Балл	7,5	7,1	5,2	5,7
	Место	401+	401+	301+	301+
Доля иностранных студентов	Балл	7,0	4,4	5,2	4,4
	Место	401+	401+	301+	301+
Дополнительные (расчетные) показатели:					
Количество публикаций		1078	586	315	158
Количество цитирований (общее/без самоцитирований)		1017/565	473/301	231/164	92/77

Несмотря на имеющиеся сложности с продвижением в общем рейтинге QS, НИУ ВШЭ добился хороших результатов в области своей специализации: в 2014 г. университет впервые вошел в предметный рейтинг QS–Social Sciences and Management («Социальные науки и менеджмент») и занял в нем 232 позицию, что существенно превышает плановый показатель Программы повышения конкурентоспособности – 301–350 место.

В ближайший период в целях более результативного продвижения в общем рейтинге QS университет сосредоточит усилия на обеспечении более высоких темпов

роста всех показателей данного рейтинга, уделяя особое внимание показателям интернационализации (доля иностранных студентов и иностранных преподавателей), публикационной активности, а также маркетинговым мероприятиям, нацеленным на продвижение бренда НИУ ВШЭ в мировом академическом пространстве и в среде работодателей. Университет планирует существенно расширить свою работу с международными экспертами, работодателями, научными и образовательными центрами. При этом следует иметь в виду, что репутационное продвижение имеет отсроченный эффект и результаты проводимой НИУ ВШЭ текущей работы в полной мере проявятся лишь в среднесрочной перспективе.

*Отчет о фактических значениях в 2014 году показателей результативности плана мероприятий, утвержденных заместителем Министра образования и науки РФ А.Б. Повалко 26 ноября 2014 г. (Приложение № 1 к Протоколу № АП-32/02пр от 26.11.2014)*

№	Показатель	Единица измерения	2014 год (факт)
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)	место	-
1.2	Позиция в отраслевом (предметном) рейтинге ARWU – академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities)	место	-
1.3.	Позиция в общем рейтинге THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings)	место	-
1.4.	Позиция в отраслевом (предметном) рейтинге THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings)	место	-
1.5.	Позиция в общем рейтинге QS – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings)	место	501-550
1.6.	Позиция в отраслевом (предметном рейтинге) QS – Social Sciences & Management (QS World University Rankings by Faculty)	место	232
2.	Количество статей в базах данных Web of Science и Scopus с исключением дублирования на одного научно-педагогического работника		
2.1.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника	ед.	0,48
2.2	Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника	ед.	0,68
3.	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического 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,	ед.	0,63

№	Показатель	Единица измерения	2014 год (факт)
	учтенных в базе данных Web of Science		
3.2.	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Scopus	ед.	0,85
4.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	6,7
5.	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	5,34
6.	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) студентов вуза, принятых для обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета	балл	93,4
7.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	39,0

## 2.2 Отчет о достижении показателей реализации Плана мероприятий на отчетную дату

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"	Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности				
		1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт	
<b>СИ 1</b>	<b>Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики</b>					
<b>Проект 1.1.</b>	<b>Высокопродуктивные научные коллективы</b>					
Мероприятие 1.1.1.	Центры передовых исследований	Количество центров передовых исследований, ед.	-	0	2	2
Мероприятие 1.1.2.	Центры перспективных исследований по актуальным научным направлениям	Количество центров перспективных исследований по актуальным научным направлениям, ед.	-	1	2	2
Мероприятие 1.1.3.	Международные исследовательские лаборатории	Количество международных лабораторий, ед.		24	18	22
<b>Проект 1.2.</b>	<b>Фундаментальные и прикладные исследования, целевые рынки проектной деятельности</b>					
Мероприятие 1.2.1.	Системы эмпирических обследований и базы данных	Количество реализуемых проектов, ед.	11	15	12	15
Мероприятие 1.2.2.	Развитие фундаментальных научных исследований	Объем финансирования фундаментальных исследований в рамках государственного задания, млн. руб.	363,50	454,50	363,50	916,67

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"		Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности			
			1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт
Мероприятие 1.2.3.	Развитие прикладных научных исследований и разработок в интересах Администрации Президента, Правительства РФ	Объем финансирования прикладных исследований и разработок в интересах Администрации Президента и Правительства РФ в рамках государственного задания, млн. руб.	250,00	138,81	250,00	221,99
Мероприятие 1.2.4.	Развитие рыночноориентированных прикладных научных исследований и разработок	Объем прикладных научно-исследовательских работ, выполняемых на договорной и конкурсной основе, млн. руб.	500,00	458,88	1000,00	1619,38
Мероприятие 1.2.5.	Система коммерциализации результатов исследований	Количество инициированных проектов по новым направлениям прикладных научных исследований и разработок, ед.	5	8	15	21
Мероприятие 1.2.6.	Развитие механизмов поддержки инновационного предпринимательства	Количество инновационных проектов-участников предпринимательских конкурсов ВШЭ, ед.	80	126	60	175
<b>Проект 1.3.</b>	<b>Инструменты международного продвижения</b>					
Мероприятие 1.3.1.	Международное продвижение журналов ВШЭ	Количество научных журналов ВШЭ, индексируемых в Web of Science и Scopus, ед. (на конец периода)		0	2	2
Мероприятие 1.3.2.	Система международной экспертизы исследовательских проектов и научных коллективов	Количество научно-исследовательских проектов и программ по фундаментальным исследованиям ВШЭ, прошедших экспертизу международного уровня, ед.	189	202	84	96
Мероприятие 1.3.3.	Создание инфраструктуры международного представления проектов и результатов	Объем исследований в год от иностранных заказчиков, млн. руб.	17,00	37,89	42,00	100,26
Мероприятие 1.3.4.	Научные электронные препринты на английском языке	Доля научно-педагогических работников, имеющих препринты на английском языке в год, % (на конец периода)	4,00	5,67	5,00	10,75
Мероприятие 1.3.5.	Лингвистическая поддержка публикаций на иностранном языке/ Система поддержки публикаций на иностранном языке	Доля научно-педагогических работников, получающих лингвистическую поддержку для публикаций на английском языке, % (на конец периода)	12,00	12,04	15,00	17,50
Мероприятие 1.3.6.	Профессионализация менеджмента научных исследований	Разработана система мероприятий по эффективному управлению научными исследованиями, %	-	-	10 (апробация технологии)	10,00
Мероприятие 1.3.7.	Поддержка международных научных партнерств	Число поддержанных мероприятий, содействующих реализации научных проектов с участием зарубежных партнеров, ед.	15	22	25	48

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"	Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности				
		1 полуго дие 2014 года, план	1 полуго дие 2014 года, факт	2 полуго дие 2014 года, план	2 полуго дие 2014 года, факт	
<b>Проект 1.4.</b>	<b>Инфраструктурное обеспечение научных исследований</b>					
Мероприятие 1.4.1.	Оснащение научных подразделений высокопроизводительным оборудованием	Количество подразделений, оснащенных высокопроизводительным оборудованием в отчетном периоде, ед.	-	-	2	2
Мероприятие 1.4.2.	Информационное обеспечение и закупка баз данных	Число закупленных баз данных и информационных ресурсов, ед.	19	21	62	81
<b>СИ 2</b>	<b>Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов</b>					
<b>Проект 2.1.</b>	<b>Новая модель образовательной программы</b>					
Мероприятие 2.1.1.	Разработка гибкой структуры образовательных программ для индивидуализации образовательных траекторий студентов (учитывающих программы студенческой мобильности, самостоятельную работу студентов, MOOCs, на уровне бакалавриата включающей внедрение блоков major-minor)	Доля студентов очной формы обучения (бакалавры и магистры), имеющих кредиты по элементам образовательной программы, освоенным вне ВШЭ, % (на конец периода)		-	2,00	1,69
Мероприятие 2.1.2.	Формирование системы организации проектной и исследовательской работы студентов в рамках образовательных программ	Доля академических кредитов, полученных студентами по результатам участия в проектной и научно-исследовательской деятельности в общем объеме кредитов в основных образовательных программах, %	9,00	10,00	9,00	17,00
Мероприятие 2.1.3.	Двухязычная образовательная среда	Доля учебных дисциплин объемом более двух академических кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов, % (на конец периода)	8,00	9,70	8,00	10,00
Мероприятие 2.1.4.	Модернизация информационных систем с учетом задач новой образовательной модели (LMS и др.)	Разработана электронная система конструирования образовательного процесса (расписание, заказ аудиторий, учет контактных часов и др.), % готовности		-	50,00	50,00
<b>Проект 2.2.</b>	<b>Развитие аспирантуры</b>					
Мероприятие 2.2.1.	Переход к модели аспирантской школы	Количество Аспирантских школ, ед. (на конец периода)		13	12	13
Мероприятие 2.2.2.	Развитие программы "Академическая аспирантура" (Structured PhD program)	Количество направлений подготовки в Академической аспирантуре, ед. (на конец периода, * показатели могут измениться в связи с введением новой номенклатуры направлений и специальностей подготовки)	8	8	8	9

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"		Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности			
			1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт
Мероприятие 2.2.3.	Интернационализация аспирантуры ВШЭ	Доля аспирантов, прошедших стажировки в зарубежных университетах, исследовательских центрах в текущем году, %	1,00	1,60	1,00	2,10
<b>Проект 2.3.</b>		<b>Профессионализация управления образовательными программами</b>				
Мероприятие 2.3.1.	Переход к новой модели управления образовательными программами уровня бакалавриата, магистратуры (от управления на факультетах к управлению в рамках образовательных программ)	Доля образовательных программ, перешедших на управление по новой модели, % (на конец периода)	15,00	36,40	20,00	58,00
Мероприятие 2.3.2.	Создание системы академического управления образовательными программами (уровня бакалавриата, магистратуры)	Доля образовательных программ, реализующих академическое управление, % (на конец периода)	10,00	20,00	20,00	100,00
<b>Проект 2.4</b>		<b>Внешняя экспертиза образовательных программ и их элементов</b>				
Мероприятие 2.4.1.	Международная экспертиза и/или аккредитация образовательных программ, реализовавших не менее одного выпуска	Доля образовательных программ, прошедших международную экспертизу и/или аккредитацию в текущем году, % (на конец периода)	5,00	0,00	5,00	1,70
Мероприятие 2.4.2.	Общественно-профессиональная аккредитация	Доля образовательных программ ВШЭ, аккредитованных/сертифицированных общественно-профессиональными российскими и зарубежными организациями, %	2,00	0,00	2,00	0,00
<b>Проект 2.5.</b>		<b>Развитие системы дополнительного профессионального образования</b>				
Мероприятие 2.5.1.	Укрупнение и развитие конкурентоспособных Школ непрерывного образования	Численность обучающихся на дополнительных профессиональных программах (приведенный контингент по учебному году, завершившемуся в отчетном году), тыс. чел.	5,4	5,4	-	5,4
Мероприятие 2.5.2.	Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных продуктов дополнительного профессионального образования	Рост количества дополнительных профессиональных программ, %	10,00	9,50	-	10,4
Мероприятие 2.5.3.	Внешняя экспертиза программ дополнительного профессионального образования	Доля дополнительных профессиональных программ (уровня MBA), прошедших международную аккредитацию, % (* планируется в 2015 году)	-	-	-	-

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"	Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности				
		1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт	
<b>СИ 3</b>	<b>Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения (приоритет в бакалавриате – страны СНГ) и повышение конкурса на уровне магистратуры и аспирантуры</b>					
<b>Проект 3.1.</b>	<b>Международное и региональное позиционирование</b>					
Мероприятие 3.1.1.	Участие в международных образовательных ярмарках и выставках, международный образовательный маркетинг, партнерства с международными организациями	Численность иностранных абитуриентов, прошедших через подготовку или принявших участие в мероприятиях, организованных партнерами ВШЭ в странах ближнего и дальнего зарубежья, чел.	500	523	1000	3755
Мероприятие 3.1.2.	Программа изучения русского как иностранного для иностранных студентов и слушателей	Численность иностранных студентов и слушателей, изучающих русский язык как иностранный (в том числе на онлайн-ресурсе ВШЭ), чел.	30	47	200	207
Мероприятие 3.1.3.	Партнерства ВШЭ с региональными центрами, образовательными учреждениями, вузами России, стран СНГ и Балтии	Количество партнеров ВШЭ по работе с абитуриентами в регионах России и за рубежом, ед. (на конец периода)	31	60	35	62
Мероприятие 3.1.4.	Развитие Интернет-школы	Численность обучающихся в интернет-школе (количество регистраций), ед.	7500	7553	7500	8326
Мероприятие 3.1.5.	Грантовая и стипендиальная поддержка талантливых зарубежных студентов бакалавриата и магистратуры	Доля иностранных студентов, получивших грантовую поддержку, от общего количества иностранных студентов, %			10,00	33,70
<b>Проект 3.2.</b>	<b>Привлечение талантливых школьников (потенциальных абитуриентов бакалавриата)</b>					
Мероприятие 3.2.1.	Лицей ВШЭ	Численность обучающихся в лицее ВШЭ, чел.	58	58	200	450
Мероприятие 3.2.2.	Олимпиады и конкурсы для школьников	Численность участников олимпиад и конкурсов, организованных ВШЭ, чел.	33000	38842	-	38913
Мероприятие 3.2.3.	Олимпиады и конкурсы, проводимые ВШЭ для соотечественников за рубежом и иностранных школьников	Численность иностранных участников олимпиад и конкурсов, проводимых ВШЭ, чел.	500	4955	200	4346
Мероприятие 3.2.4.	Профоримационные школы и центры профессиональной ориентации для талантливых школьников России, стран СНГ и Балтии	Численность участников профоримационных школ и пользователей услуг Центра профоримации, чел.	550	1465	400	5822
Мероприятие 3.2.5.	Базовые школы ВШЭ	Количество базовых школ ВШЭ, ед. (на конец периода)	65	71	70	70
<b>Проект 3.3.</b>	<b>Привлечение талантливых студентов и выпускников (потенциальных абитуриентов магистратуры)</b>					
Мероприятие 3.3.1.	Зимние и летние школы для студентов и выпускников (поступающих в магистратуру), в том числе в странах СНГ и Балтии	Численность участников зимних и летних школ для студентов, чел.	550	652	1200	1687



СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"		Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности			
			1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт
Мероприятие 3.3.2.	Конкурс научно-исследовательских работ студентов и научные студенческие конференции для студентов и выпускников из стран ближнего зарубежья	Численность участников конкурсов научно-исследовательских работ студентов и научных студенческих конференций из стран СНГ, чел.	100		100	206
Мероприятие 3.3.3.	Олимпиада для студентов и выпускников вузов России и стран СНГ	Численность участников олимпиады для студентов и выпускников вузов России и стран СНГ, чел.	3500	3418	-	3418
Мероприятие 3.3.4.	Подготовительное отделение и курсы для абитуриентов магистратуры	Численность слушателей подготовительного отделения и курсов для абитуриентов магистратуры, чел.	400	427	420	432
<b>СИ 4</b>		<b>Кадры исследовательского университета</b>				
<b>Проект 4.1.</b>		<b>Обновление и академическое развитие научно-педагогического состава в соответствии с задачами исследовательского университета</b>				
Мероприятие 4.1.1.	Система рекрутинга и ротации научно-педагогических работников	Численность научно-педагогических работников, нанятых по процедуре международного рекрутинга с возможностью последующего перехода на бессрочный трудовой договор, чел.		-	35	27
Мероприятие 4.1.2.	Реализация программ стимулирования научно-педагогических работников для повышения их научной продуктивности	Численность научно-педагогических работников, получающих академические надбавки или имеющие повышенные ставки базовой заработной платы за персональные научные результаты, чел.		672	1000	1012
Мероприятие 4.1.3.	Реализация программы Кадрового резерва	Численность научно-педагогических работников, входящих в состав кадрового резерва, чел.	250	264	230	258
Мероприятие 4.1.4.	Реализация программ повышения квалификации и профессионального развития научно-педагогических работников	Численность научно-педагогических работников, прошедших повышение квалификации, чел.	100	387	550	727
<b>Проект 4.2.</b>		<b>Профессионализация административного персонала научно-образовательных подразделений ВШЭ (факультеты, департаменты, кафедры, институты) и учебных офисов образовательных программ</b>				
Мероприятие 4.2.1.	Кадровое обеспечение перехода к новой модели управления образовательными программами (от управления на факультетах к управлению образовательными программами)	Доля образовательных программ уровня бакалавриата и магистратуры, перешедших на управление по новой модели, % (на конец периода)	10,00	36,40	20,00	58,00

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"		Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности			
			1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт
Мероприятие 4.2.2.	Система языковой переподготовки для административного персонала научно-образовательных подразделений и учебных офисов	Численность сотрудников из числа административного персонала научно-образовательных подразделений, окончивших программы освоения английского языка, чел.		-	200	296
Мероприятие 4.2.3.	Распространение новых технологий (ИКТ, технологий администрирования, кадровой и финансовой работы, поддержки образовательного процесса) с помощью системы "тьюторов" из числа административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала научно-образовательных подразделений (факультетов, департаментов, кафедр, институтов)	Численность административно-управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала научно-образовательных подразделений, вовлеченных в качестве тьюторов в многоуровневое обучение новым технологиям, чел. (на конец периода)	30	0	50	18
Мероприятие 4.2.4.	Внедрение системы регулярной оценки эффективности и клиентоориентированности административного и организационного сопровождения студентов	Доля административного персонала, проходящего оценку со стороны студентов и аспирантов, %	30,00	30,00	50,00	100,00
<b>Проект 4.3.</b>	<b>Система развития и стимулирования руководителей и работников административных и обеспечивающих подразделений ВШЭ</b>					
Мероприятие 4.3.1.	Формирование механизмов эффективной мотивации руководящего состава и привлечение специалистов международного уровня на руководящие административные и академические позиции	Доля руководителей высшего звена, в трудовых договорах которых установлена взаимосвязь между выплатой дополнительного премиального вознаграждения и результативностью по реализации целей, % (на конец периода)	20,00	21,77	40,00	40,00
Мероприятие 4.3.2.	Создание системы стимулирования эффективной деятельности административных подразделений ВШЭ на основе оценки качества их работы и результативной системы оплаты труда сотрудников	Доля административных подразделений, работающих в рамках результативной системы оплаты труда, % (на конец периода)			20,00	20,00

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"		Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности			
			1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт
Мероприятие 4.3.3.	Совершенствование профессиональных компетенций работников и руководителей административных и обеспечивающих подразделений ВШЭ, формирование административного кадрового резерва	Численность сотрудников административно-управленческого персонала, прошедших целевое повышение квалификации, чел.	30	19	50	41
<b>Проект 4.4.</b>	<b>Повышение уровня лояльности персонала университета за счет реализации программ адаптации и социальной поддержки</b>					
Мероприятие 4.4.1.	Реализация программ адаптации и развития нанимаемых зарубежных и российских научно-педагогических и административных работников	Численность научно-педагогических работников со стажем работы в ВШЭ до 2 лет, принявших участие в мероприятиях по адаптации и развитию академических компетенций, чел.			55	63
Мероприятие 4.4.2.	Расширение программы добровольного медицинского страхования	Доля работающих на полную ставку, имеющих полисы добровольного медицинского страхования, финансируемые ВШЭ, % (на конец периода)	32,00	36,00	40,00	39,80
Мероприятие 4.4.3.	Программа пенсионного обеспечения сотрудников университета	Запуск университетской пенсионной программы, % (* планируется в 2015 году)			-	-
Мероприятие 4.4.4.	Поддержка материнства и детства	Запуск программы поддержки материнства и детства, % (* планируется в 2015 году)			-	-
<b>СИ 5</b>	<b>Модернизация системы управления</b>					
<b>Проект 5.1.</b>	<b>Децентрализация системы управления</b>					
Мероприятие 5.1.1.	Укрупнение академических подразделений и делегирование полномочий и ресурсов	Доля централизуемых финансовых ресурсов, переданных подразделениям, % (на конец периода)	-	-	5 (апробация технологий)	9,1
Мероприятие 5.1.2.	Внедрение модели "Управляющий комитет-Исполнительный менеджер" для управления административными процессами (вовлечение научно-педагогических работников в процессы принятия решений)	Доля административных процессов, управляемых по модели "Управляющий комитет-Исполнительный менеджер", в общем числе процессов, подлежащих управлению по такой модели, % (на конец периода)	-	-	10 (апробация технологий)	39
Мероприятие 5.1.3.	Развитие механизмов участия студентов в управлении	Доля коллегиальных органов управления университета, в работе которых участвуют представители студенческих советов и организаций, % (на конец периода)	10,00	50,00	10,00	50,00

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"	Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности				
		1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт	
<b>Проект 5.2.</b>	<b>Оптимизация административных процессов</b>					
Мероприятие 5.2.1.	Модернизация системы планирования деятельности и управления финансовыми ресурсами	Степень внедрения технологии операционного планирования и бюджетирования по результатам, % (на конец года)	15,00		25,00	30,00
Мероприятие 5.2.2.	Внедрение системы регулярной оптимизации административных бизнес-процессов ("система постоянных улучшений")	Доля положительных оценок работниками университета качества административных процессов, %	-	-	30,00	41,00
Мероприятие 5.2.3.	Перевод административных сервисов в электронный формат	Количество административных сервисов, оказываемых в электронном формате, ед. (на конец периода)			5	5
<b>Проект 5.3.</b>	<b>Сервисно-ориентированная модель управления ИТ-ресурсами</b>					
Мероприятие 5.3.1.	Создание собственного центра разработки корпоративных информационных систем	Доля корпоративных информационных систем ВШЭ, модифицируемых и разрабатываемых собственными силами, % (на конец периода)			40,00	40,00
Мероприятие 5.3.2.	Переход к портальной модели интеграции ИТ-ресурсов	Осуществление перехода к портальной модели интеграции ИТ-ресурсов, % реализации			30,00	30,00
<b>Проект 5.4.</b>	<b>Развитие кампуса</b>					
Мероприятие 5.4.1.	Повышение стандартов размещения научно-образовательных подразделений	Доля научно-педагогических работников, имеющих персональные рабочие места в помещениях университета, % (на конец периода)	7,00	7,90	8,00	30,8
Мероприятие 5.4.2.	Повышение качества социальной инфраструктуры	Степень достижения целевых стандартов качества социальной инфраструктуры университета, % (на конец периода)			10,00	10,00
<b>СИ 6</b>	<b>Социальная миссия университета</b>					
<b>Проект 6.1.</b>	<b>Распространение знаний в области социального развития и повышение стандартов образования</b>					
Мероприятие 6.1.1.	Подготовка и переподготовка учителей, преподавателей и исследователей	Количество учителей, преподавателей и исследователей российских и международных организаций, принявших участие в программах подготовки и повышения квалификации ВШЭ, чел.		685	300	685
Мероприятие 6.1.2.	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации менеджеров образования	Количество менеджеров и администраторов образования, принявших участие в программах подготовки и повышения квалификации ВШЭ, чел.		698	200	1375
Мероприятие 6.1.3.	Разработка и продвижение открытых дистанционных курсов на платформах MOOC (Massive Open Online Courses)	Количество разработанных и размещенных на соответствующих платформах открытых дистанционных курсов ВШЭ (MOOCs), ед.	7	11	10	14

СИ/Проекты/Мероприятия/Подмероприятия в соответствии с "дорожной картой"	Показатель результативности (наименование и размерность)	Значение показателей результативности				
		1 полугодие 2014 года, план	1 полугодие 2014 года, факт	2 полугодие 2014 года, план	2 полугодие 2014 года, факт	
<b>Проект 6.2.</b>	<b>Участие в анализе, формировании и обсуждении политики</b>					
Мероприятие 6.2.1.	Развитие экспертно-аналитической работы	Количество докладов, аналитических записок, методических рекомендаций и проектов нормативных актов подготовленных ВШЭ, ед.	30	53	43	50
Мероприятие 6.2.2.	Организация общественного обсуждения социально-экономической, научной и культурной политики	Количество публичных мероприятий, шт.		5	-	-
Мероприятие 6.2.3.	Развитие публичных информационных ресурсов ВШЭ	Общее количество уникальных посетителей внешних информационных онлайн-ресурсов, созданных ВШЭ, ед.	15000	18900	15000	90000
<b>Проект 6.3.</b>	<b>Университет, открытый городу</b>					
Мероприятие 6.3.1.	Реализация образовательных, культурно-просветительских проектов для населения г.Москвы и развитие на базе университета публичной экспертной площадки в интересах города	Доля научно-педагогических работников, вовлеченных в образовательные, культурно-просветительские проекты университета и публичные экспертные мероприятия по вопросам городского развития, %	4,00	32,40	4,00	6,00
Мероприятие 6.3.2.	Вовлечение студентов университета в культурные и благотворительные проекты в интересах города	Численность студентов, вовлеченных в культурные и благотворительные проекты университета, чел.	350	3933	350	6254

*Дополнительные показатели по запросу Минобрнауки России (пункт 3 раздела 2 Протокола № АП-32/02пр от 26.11.2014)*

№	Наименование показателя	Единица измерения	2014 год
а)	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):	место	
	Рейтинг QS – World University Rankings	место	501-550
	Рейтинг QS – World University Rankings by faculty areas, предметный список «Социальные науки и менеджмент» (Social Sciences and Management)	место	232
б)	Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника за последний полный календарный год	ед.	0,19
в)	Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника за последний полный календарный год	ед.	0,23
г)	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	ед.	0,22

№	Наименование показателя	Единица измерения	2014 год
д)	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	ед.	0,28
е)	Количество иностранных научно-педагогических работников, работающих по договорам гражданско-правового характера, за отчетный период	чел.	51,2
ж)	Доля иностранных студентов и аспирантов, обучающихся по основным образовательным программам вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	5,37

**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**

НИУ ВШЭ в 2014 году реализовывал Программу повышения конкурентоспособности на основании Соглашения о предоставлении субсидии федеральному государственному автономному образовательному учреждению высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» в целях повышения его конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров от 15 августа 2014 г. №УД–888д, заключенного с Министерством образования и науки Российской Федерации и Управлением делами Президента Российской Федерации.

№ п/п	Наименование мероприятия	Фактически произведенные расходы из средств субсидии (кассовым методом), руб.	Примечание
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	61 207 359,62	
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	122 180 594,24	

№ п/п	Наименование мероприятия	Фактически произведенные расходы из средств субсидии (кассовым методом), руб.	Приме чание
3	Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	42 291 801,81	
4	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	59 233 186,71	
5	Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	519 933 343,50	
6	Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	34 691 494,65	
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	78 159 654,14	
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:	306 365 794,30	
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>	295 323 024,13	
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>	11 042 770,17	
	<b>Итого</b>	<b>1 224 063 228,97</b>	

2.5.Отчет о расходовании средств субсидии и софинансирования

№ 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 среди ведущих мировых научно-образовательных центров"																		ИТОГО				
		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 внутренней 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		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								
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**	Субсидия*	Софинансирование**	Субсидия*	Софинансирование**	Субсидия*	Софинансирование**	Субсидия*	Софинансирование**		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22			
210	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, всего	52 570,91	-	110 821,48	591,14	9 088,97	247,60	22 934,32	0,31	243 401,73	28 760,10	4 755,84	-	22 131,70	-	181 694,31	207 314,09	8 399,90	-	655 799,17	236 913,23			
	из них:																							
211	Заработная плата	45 343,36	-	93 103,64	449,39	25,55	-	18 773,22	0,27	193 569,60	24 999,04	3 548,36	-	17 776,59	-	150 271,76	180 268,30	5 884,89	-	528 296,96	205 717,00			
212	Прочие выплаты	477,50	-	8 384,19	74,34	9 063,37	247,60	31,00	-	-	11,20	241,30	-	702,19	-	4 019,85	5,54	738,30	-	23 657,69	338,68			
213	Начисления на выплаты по оплате труда	6 750,05	-	9 333,65	67,41	0,05	-	4 130,11	0,04	49 832,13	3 749,86	966,18	-	3 652,93	-	27 402,70	27 040,24	1 776,71	-	103 844,52	30 857,55			
220	Оплата работ, услуг, всего	8 636,45	-	10 680,00	95,67	32 355,78	2 497,63	7 678,73	-	256 910,00	25 324,83	28 709,51	-	53 661,34	-	74 260,17	45 451,43	2 642,87	-	475 534,85	73 369,55			
	из них:																							
221	Услуги связи	-	-	101,79	34,50	-	-	-	-	189,98	1 610,17	4,56	-	851,24	-	210,82	-	-	-	1 358,38	1 644,66			
222	Транспортные услуги	110,36	-	174,54	45,29	10 040,94	48,18	38,74	-	66 094,10	91,83	485,68	-	1 259,60	-	5 859,48	-	1 197,02	-	85 260,46	185,30			
223	Коммунальные услуги	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
224	Арендная плата за пользование имуществом	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97,32	-	-	-	97,32	-			
225	Работы, услуги по содержанию имущества	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9 071,56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9 071,56			
226	Прочие работы, услуги	8 526,09	-	10 403,67	15,89	22 314,84	2 449,45	7 639,99	-	190 625,92	14 551,27	28 219,28	-	51 550,50	-	68 092,56	45 451,43	1 445,85	-	388 818,68	62 468,03			
250	Безвозмездные перечисления бюджетам, всего	-	-	-	-	727,06	-	-	-	-	-	-	-	114,09	-	19,83	-	-	-	860,98	-			
	из них:																							
253	Перечисления международным организациям	-	-	-	-	727,06	-	-	-	-	-	-	-	114,09	-	19,83	-	-	-	860,98	-			
290	Прочие расходы (стипендии, налоги и пр.)	-	-	80,00	18,50	120,00	-	27 180,80	-	2 017,42	332,20	-	-	1 890,00	-	-	-	-	-	31 288,22	350,70			
300	Поступление нефинансовых активов, всего	-	-	599,11	211,79	-	25,01	1 439,33	-	17 604,20	726,85	1 226,15	-	362,52	-	39 348,71	-	-	-	60 580,02	963,64			
	из них:																							
310	Увеличение стоимости основных средств	-	-	585,22	211,79	-	-	1 439,33	-	17 288,68	656,95	1 138,41	-	-	-	38 183,12	-	-	-	58 634,76	868,74			
320	Увеличение стоимости нематериальных активов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
340	Увеличение стоимости материальных запасов	-	-	13,89	-	-	25,01	-	-	315,52	69,90	87,74	-	362,52	-	1 165,59	-	-	-	1 945,25	94,90			
28	<b>Расходы всего, в том числе:</b>	<b>61 207,36</b>	<b>-</b>	<b>122 180,59</b>	<b>917,10</b>	<b>42 291,80</b>	<b>2 770,23</b>	<b>59 233,19</b>	<b>0,31</b>	<b>519 933,34</b>	<b>55 143,97</b>	<b>34 691,49</b>	<b>-</b>	<b>78 159,65</b>	<b>-</b>	<b>295 323,02</b>	<b>252 765,52</b>	<b>11 042,77</b>	<b>-</b>	<b>1 224 063,23</b>	<b>311 597,12</b>			
28.1	средства субсидии текущего года	36 370,68	-	109 091,29	917,10	2 276,28	2 770,23	12 182,18	0,31	212 070,76	55 143,97	14 740,66	-	34 832,09	-	199 056,52	252 765,52	11 042,77	-	631 663,23	-			
28.2	средства субсидии года, предшествующего текущему году	24 836,67	-	13 089,30	-	40 015,52	-	47 051,00	-	307 862,58	-	-	-	43 327,56	-	96 266,51	-	-	-	592 400,00	-			
29	<b>Остаток средств субсидии текущего года</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>318 336,77</b>	<b>-</b>			
30	<b>Остаток средств субсидии года, предшествующего текущему году</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		

\* Всего средств субсидии, направленных на реализацию 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 среди ведущих мировых научно-образовательных центров, за плановый период

\*\* Всего средств от приносящей доход деятельности вузов, направленных на реализацию 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 среди ведущих мировых научно-образовательных центров, за плановый период



## 2.6 Отчет о совершенствовании системы управления вуза, в том числе привлечение специалистов международного уровня в органы управления вуза

*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	2014 год
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.	6
2.	Количество научных журналов вуза, включенных в базы данных «Сеть науки» (Web of Science) и/или Scopus	ед.	2
3.	Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза	чел.	23
4.	Удельный вес численности молодых научно-педагогических работников (далее – НПП), 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 НПП	%	20
5.	Удельный вес численности НПП вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПП вуза	%	25,34
6.	Количество реализуемых вузом программ академической мобильности для НПП вуза и НПП сторонних организаций	ед.	788
7.	Удельный вес численности молодых НПП вуза в общей численности НПП вуза	%	28,65
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	%	11,53
9.	Удельный вес численности стажеров-исследователей и молодых НПП вуза, получивших поддержку, в общей численности стажеров-исследователей и молодых НПП вуза	%	20,45
10.	Количество образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ, разработанных и реализуемых в партнерстве с ведущими российскими и иностранными вузами и/или ведущими российскими и иностранными научными организациями	ед.	13
11.	Удельный вес численности студентов ведущих иностранных вузов, привлеченных в вуз, в общей численности студентов вуза	%	1,72
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.	64
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.	22

В 2014 году в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16 января 2014 года № 33 изменена процедура назначения ректора университета. В рамках новой процедуры состоялось назначение Кузьмина Ярослава Ивановича на должность ректора НИУ ВШЭ на очередной срок – до 28 мая 2019 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 мая 2014 года № 888-р). В связи с этим ректором был сформирован новый состав заместителей (проректоров), соответствующие трудовые договоры заключены сроком до 26 мая 2019 года.

По представлению Правительства Российской Федерации (письмо от 21 мая 2014 года № П17-24278), в соответствии с решением Ученого совета НИУ ВШЭ от 30 мая 2014 года Шохин Александр Николаевич утвержден на должность президента НИУ ВШЭ на очередной пятилетний срок.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 603-р утвержден новый состав Наблюдательного совета НИУ ВШЭ, в который вошли:

- Володин В.В., первый заместитель Руководителя Администрации Президента Российской Федерации (председатель совета),
- Жуков А.Д. президент Олимпийского комитета России (заместитель председателя совета),
- Акимов М.А., первый заместитель Руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации,
- Ливанов Д.В., Министр образования и науки Российской Федерации,
- Дергунова О.К., заместитель Министра экономического развития Российской Федерации – руководитель Росимущества,
- Печатников Л.М., заместитель Мэра Москвы в Правительстве Москвы,
- Волошин А.С., руководитель рабочей группы по созданию Международного финансового центра в РФ при Совете при Президенте РФ по развитию финансового рынка РФ,
- Греф Г.О., президент – председатель правления ОАО «Сбербанк России»,
- Задорнов М.М., президент – председатель правления Банка ВТБ24,
- Шохин А.Н., президент НИУ ВШЭ,
- Ясин Е.Г., научный руководитель НИУ ВШЭ.

В 2014 году в рамках деятельности по вовлечению представителей крупного бизнеса и работодателей в работу коллегиальных органов университета расширен состав Попечительского совета, в который вошли: Греф Г.О., президент – председатель правления ОАО «Сбербанк России» (председатель совета), Вексельберг В.Ф., президент фонда «Сколково», Волож А.Ю., генеральный директор компании «Яндекс», Задорнов М.М., президент – председатель правления Банка ВТБ24 (ПАО), Михельсон Л.В., председатель правления ОАО «НОВАТЭК», В.Н.Мошкович, основатель холдинга «Русагро», Прохоров М.Д., учредитель Группы «ОНЭКСИМ».

Заседание Попечительского совета состоялось 21 мая 2014 года под председательством Г.О. Грефа, на котором рассматривались вопросы участия членов Попечительского совета в развитии НИУ ВШЭ, механизмы взаимодействия университета с корпоративными партнерами, были определены приоритеты деятельности Попечительского совета: содействие развитию научных исследований международного уровня, росту практико-ориентированной активности студентов и сотрудников; расширение потенциала НИУ ВШЭ как проектного, научного, экспертного и инновационного центра в корпоративном секторе; повышение качества образовательных программ университета за счет формирования у выпускников НИУ ВШЭ необходимых компетенций и практических навыков для успешной работы в корпоративном секторе.

Совокупный объем обязательств по финансовой поддержке НИУ ВШЭ со стороны членов Попечительского совета и возглавляемых ими организаций по состоянию на конец

2014 года составил более 880 млн. рублей на пятилетний период. Из них 230 млн. рублей профинансировано в отчетном периоде в рамках попечительских проектов – именные стипендиальные программы, создание системы открытых он-лайн курсов, финансирование международных лабораторий и научных центров НИУ ВШЭ, поддержка Лицея НИУ ВШЭ, решение ряда инфраструктурных задач, пополнение целевого капитала (эндаумента) НИУ ВШЭ.

Итоги реализации Программы повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ в 2013 году были рассмотрены на заседании Международного консультативного комитета НИУ ВШЭ и получили высокую оценку. В рамках заседания Международного консультативного комитета особое внимание было уделено вопросам децентрализации системы управления НИУ ВШЭ и укрупнения факультетов, задачам политики НИУ ВШЭ, направленной на повышение научной результативности, в основе которой – задачи по оценке качества исследований, построения эффективной системы академической экспертизы, идентификации перспективных исследователей и исследовательских команд. В состав Международного консультативного комитета НИУ ВШЭ входят 9 ведущих зарубежных экспертов в области науки и образования, председателем комитета является лауреат Нобелевской премии по экономике Эрик Маскин.

В 2014 году состоялось укрупнение факультетов НИУ ВШЭ, имеющее целью повышение эффективности системы управления университета, оперативности принятия управленческих решений, в том числе за счет расширения полномочий и ответственности руководителей подразделений.

Решениями Ученого совета созданы восемь укрупненных факультетов: факультет коммуникаций, медиа и дизайна; факультет социальных наук; факультет компьютерных наук, факультет гуманитарных наук, факультет мировой экономики и мировой политики, факультет права, факультет экономики и МИЭМ. Кроме того, в рамках модернизации системы преподавания иностранных языков по решению Ученого совета в НИУ ВШЭ создан Департамент иностранных языков, объединивший общеуниверситетские кафедры иностранных языков (более 300 штатных сотрудников).

Для каждого из вновь создаваемых укрупненных подразделений проведен поиск и привлечение академических руководителей из числа авторитетных, пользующихся международным признанием в соответствующей предметной области. В частности: деканом факультета коммуникаций, медиа и дизайна стал председатель Общественного совета при Министерстве связи и массовых коммуникаций РФ, глава Совета вещателей стран СНГ, ранее председатель ФГУ РГРК «Голос России», профессор ВШЭ Быстрицкий А.Г. Факультет социальных наук возглавил член редколлегии «The Oxford Research Encyclopedia of Politics», вице-президент Российской ассоциации политической науки (РАПН), член Президиума Совета по политологии Учебно-методического объединения по классическому университетскому образованию РФ, профессор ВШЭ Мельвиль А.Ю., факультет гуманитарных наук - известный российский философ и социолог, выдающийся переводчик классических научных произведений, лауреат премии Мориса Ваксмахера, профессор ВШЭ Руткевич А.М., научным руководителем факультета права стал Иванов А.А., заслуженный юрист Российской Федерации, член Совета по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства при Президенте Российской Федерации, председатель Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации в 2005-2014 годах, ординарный профессор ВШЭ.

Созданные факультеты объединяют крупные научно-педагогические коллективы (в пяти из них численность штатных работников превышает 200 человек). В их структуру вошли более 20 ранее самостоятельных научно-образовательных подразделений, кроме того, еще 22 подразделения получили статус ассоциированных. Состоявшееся объединение позволяет обеспечить комплексный подход к управлению и развитию на базе

факультетов всех направлений деятельности университета в профильных предметных областях, включая высшее и дополнительное образование, фундаментальные и прикладные научные исследования, инновационную деятельность и проектную работу.

В 2014 году подготовлена нормативная документация, регламентирующая установление целевых моделей факультетов (систем показателей деятельности), ключевых показателей деятельности деканов, процедур формирования на факультетах Фондов академического развития на основе делегирования на уровень факультетов части централизованных ресурсов университета. Соответствующие решения учтены в утвержденном Ученым советом Плана финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ на 2015 год и плановый период 2016 и 2017 годов.

С целью развития академического самоуправления и вовлечения сотрудников академических подразделений в процессы принятия решений как одного из ключевых элементов повышения эффективности управления университетом в НИУ ВШЭ внедряется модель «shared governance», получившая наименование «управляющий комитет/исполнительный менеджер», предполагающая, что по ключевым вопросам решения принимают академические работники, а их реализацию обеспечивают профессиональные менеджеры, подотчётные подобным комитетам.

Данная концепция применяется в НИУ ВШЭ при формировании и организации работы коллегиальных органов по всем ключевым 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, принятие ресурсных решений, управление средствами фондов академического развития, социальной помощи и т.д. На конец 2014 года в московском кампусе НИУ ВШЭ действуют более 30 коллегиальных органов на уровне центрального управления и более 100 на уровне научно-образовательных подразделений. Задачей мероприятия является систематизация методов работы таких органов, правил их формирования и закрепление этих принципов в нормативных документах университета.

В течение 2014 года существенное продвижение в данном направлении состоялось в области управления образовательными программами: в процессе перехода от структуры учебных частей факультетов к системе учебных офисов образовательных программ осуществлен подбор и назначение менеджеров и академических руководителей для каждой образовательной программы с одновременным формированием академического совета образовательной программы. В состав таких советов, наряду с НПР, также входят представители работодателей и выпускников университета, а их компетенция включает решение вопросов по содержанию учебных планов, формированию требований к учебным дисциплинам, утверждению индивидуальных планов студентов и т.п.

Значимым фактором вовлечения НПР в процессы принятия решений является внедрение концепции «единого контракта с научно-педагогическим работником», предполагающей объединение в профессиональных обязанностях НПР трех составляющих – преподавания, научной работы и участия в университетской жизни (предоставление сервисов университету). Последний элемент включает и выполнение в определенном объеме (до 10% рабочего времени) административной или общественной нагрузки, в том числе – участие в коллегиальных органах университета.

В 2014 году состоялась разработка концепции единого контракта НПР. Определены основные принципы формализации профессиональных требований и способы фиксации соответствующих видов рабочей нагрузки НПР. Состоялось расширенное обсуждение концепции единого контракта на площадке Ассоциации «Глобальные университеты», в том числе с участием представителей Минобрнауки России и Минтруда России.

Подготовлены и представлены в указанные ведомства рекомендации по учету особенностей профессиональных требований для категории научно-педагогических работников в действующей нормативной правовой базе. Подготовлены типовые условия единого контракта НПП. На данном этапе принципы единого контракта были внедрены в трудовые договоры ППС и научных работников, нанимаемых на международном рынке труда, в том числе по процедурам международного рекрутинга.

В рамках модернизации системы планирования и управления финансовыми ресурсами была разработана и прошла согласование прогнозная финансово-экономическая модель деятельности НИУ ВШЭ в горизонте до 2020 года, основанная на утвержденных значениях государственного задания НИУ ВШЭ, прогнозируемых параметрах и структуре контингента обучающихся (как на бюджетной, так и на платной основе), учитывающая прогнозную динамику всех видов доходов и расходов университета, а также показателей численности всех категорий персонала, структуры и объема фонда оплаты труда. Модель используется при формировании ключевых документов, регламентирующих деятельность и развитие университета, а именно:

- План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» в отношении НИУ ВШЭ, согласованной Минобрнауки России (письмо от 30.07.2014 № АП-1613/02);

- Проект Программы развития НИУ ВШЭ до 2030 года, разработанного в рамках указания Президента Российской Федерации от 30 октября 2013 года № Пр-2549, и представленного в установленном порядке в Минобрнауки России и Правительство Российской Федерации;

- Бюджетная заявка НИУ ВШЭ на очередной год и плановый период;

- План финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ на 2015 год и плановый период 2016 и 2017 годов, одобренный Ученым советом НИУ ВШЭ 19 декабря 2014 года.

В 2015 году на основе согласованных параметров прогнозной финансово-экономической модели планируется разработка и утверждение базовых нормативов установления предельной численности работников по категориям персонала, а также актуализация нормативов расходования ресурсов по видам деятельности.

В 2014 году проведено изменение процедуры планирования численности профессорско-преподавательского состава. Плановые значения численности ППС, рассчитываемые в целом, исходя из прогноза контингента студентов и показателей утвержденной Дорожной карты, легли в основу модификации требований к учебным планам образовательных программ и их структуре. Это позволило технологически обеспечить требуемые соотношения численности преподавателей и студентов для формирования штатного расписания ППС на 2015/16 учебный год. В 2015 году соответствующие изменения процедуры будут нормативно закреплены в новом порядке формирования штатного расписания университета.

В процессе укрупнения факультетов НИУ ВШЭ стартовали работы по формированию новой модели бюджетирования факультетов как самостоятельных центров финансовой ответственности. Разработаны единые формы бюджетов факультетов, включающие показатели по всем видам деятельности и объединяющие в разрезе факультетов сведения по расходам и источникам, администрируемым как руководством факультетов, так и центральным аппаратом. Указанные формы применялись в ходе формирования Плана финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ на 2015 год и плановый период 2016 и 2017 годов.

В 2014 году НИУ ВШЭ продолжил передовую практику формирования финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами, в том числе, в контексте реализуемого Минфином России проекта по внедрению международных

стандартов финансовой отчетности в общественном секторе. Полученные результаты стали основой для формирования полной финансовой отчетности НИУ ВШЭ за 2013 год по международным стандартам. В отчетном году НИУ ВШЭ первым среди российских государственных университетов прошел независимый аудит отчетности по международным стандартам и получил положительное заключение международной аудиторской организации PwC. Кандидатура аудиторской организации по итогам конкурсного отбора была утверждена Наблюдательным советом НИУ ВШЭ.

## **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 настоящее время два научных журнала НИУ ВШЭ индексируются международными аналитическими базами данных: журнал «Форсайт» индексируется базой данных Scopus (с 2013 г.), журнал Moscow Mathematical Journal («Московский математический журнал») индексируется базой данных Web of Science (с 2014 г.).

В результате работ, произведенных в 2014 году:

– семь журналов НИУ ВШЭ – «Вопросы образования», «Экономический журнал Высшей школы экономики», «Вопросы государственного и муниципального управления», «Мир России», «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика», «Экономическая социология» и «Журнал исследований социальной политики» – выполнили весь комплекс работ, необходимых для включения в международную аналитическую базу данных Scopus, и направили соответствующую заявку;

– пять журналов выполнили весь цикл работ с подготовкой главных элементов пакета документов для включения в базу данных Scopus.

Продлена простая неисключительная лицензия ООО «Научная электронная библиотека» на доступ и использование информационно-аналитической системы Science Index. В систему Science Index на постоянной основе вводится массив информации о публикациях авторов из состава работников НИУ ВШЭ, включая метаданные и частично полнотекстовые версии. Это позволит отразить в РИНЦ, а затем и в отдельной базе данных, интегрированной на платформу Web of Knowledge, весь объем публикаций работников НИУ ВШЭ, тем самым существенно расширив данные о работах авторов, публиковавшихся, в том числе, в научных журналах университета.

В 2014 году редакциями научных журналов НИУ ВШЭ были разработаны и рассмотрены на заседаниях Совета Издательского дома НИУ ВШЭ программы их развития.

Программа развития журнала «Форсайт» предусматривает параллельный выпуск журнала в переводной англоязычной версии, предполагающий расширение объема переводов (прежде всего, с русского на английский), наем на работу заведующего редакцией со знанием английского языка и англоязычного редактора-переводчика (носителя языка), развитие института рецензирования за счет активного привлечения членов редсовета журнала и расширения круга платных рецензентов, а также редизайн журнала «Форсайт» и его продвижение с использованием новых электронных инструментов.

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Форсайт» в 2014 году:

1. Подготовлены и изданы четыре номера переводной англоязычной версии «Форсайта» – Foresight-Russia. Осуществлен переход к параллельной публикации двух версий журнала, в которых русскоязычные статьи переведены на английский язык, а англоязычные – представлены в оригинальном виде. Были наняты на работу заведующий

редакцией со знанием английского языка и англоязычный редактор-переводчик (носитель языка). Для корректорской вычитки статей был привлечен англоязычный корректор (носитель языка), а также верстальщик.

2. Полностью обновлен макет журнала «Форсайт»: разработаны новые макеты русско- и англоязычной версий издания. Первый номер журнала с обновленным дизайном выйдет в марте 2015 г.

3. Внедрены новые механизмы электронного продвижения: журнал включен в международную систему библиографических ссылок CrossRef, начата конвертация электронных копий издания в формат ePub для распространения в онлайн-сервисе компании Apple - AppStore, Yandex.Store и др. интернет-магазинах.

4. В рамках партнерства в Foresight опубликованы три статьи сотрудников ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, а также подготовлен специализированный тематический номер “Is Russia the land of the future? - S&T Foresight 2030”, запланированный к выходу в 2015 г.

5. Проанализированы и отобраны базы данных профильной для журнала тематики, для включения в них журнала привлечен специалист по продвижению.

Программа развития журнала «Вопросы государственного и муниципального управления» в 2014 году предусматривает выпуск пятого англоязычного номера журнала в электронной форме, включающего оригинальные (заказные) статьи, в том числе зарубежных авторов, а также расширение штата редакции журнала за счет введения должности шефа-редактора (носителя языка) для выпуска англоязычного пятого номера.

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Вопросы государственного и муниципального управления» в 2014 году завершена подготовка к выпуску 5-го номера на английском языке: отобраны и готовы к переводу оригинальные статьи российских авторов, а также оригинальные статьи зарубежных авторов.

В рамках программы развития журнала «Вопросы образования» с 2015 года предусмотрен выпуск двух версий: англоязычной (основной) и русскоязычной с частичным переводом на английский язык (в основной журнал) и расширением прикладной компоненты (российская образовательная политика, др.). Кроме того, предполагаются существенное расширение в журнале блока рецензий и обзоров, а также организация перевода и размещение архива статей журнала на английском языке.

В ходе выполнения пилотного проекта по развитию журнала «Вопросы образования» в 2014 году осуществлена корректировка концепции англоязычной версии и журнала в целом:

1. Основным журналом остается печатное издание «Вопросы образования» (ежеквартальник, 4 выпуска в год). Существующий формат журнала усиливается за счет привлечения оригинальных работ зарубежных авторов (в 2014 г. опубликовано 13 статей, из них две – в соавторстве с российскими экспертами).

2. Дополнительно издаются два выпуска англоязычной версии журнала (“Educational Studies”) в электронном виде, в которые входят все оригинальные англоязычные статьи, а также переводы на английский язык наиболее значимых работ, вышедших в русскоязычном издании (2-3 текста из каждого номера).

3. Расширен раздел «Рецензии на книги» – опубликовано 8 рецензий (из них 3 зарубежных экспертов).

Программа развития журнала «Мир России» предполагает публикацию, начиная с № 3 за 2014 год, 1-2 статей на английском языке в каждом номере журнала, развитие сайта журнала, комплекс мер по повышению узнаваемости журнала в России и за рубежом, а также введение рубрики рецензий на монографии. В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Мир России» в 2014 году заявленные мероприятия выполнены в полном объеме.

Программа развития журнала «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» предусматривает издание двуязычной версии журнала с публикацией русской версии в бумажном и электронном виде и английской версии в электронном виде (создание англоязычной версии сайта); продвижение журнала в международном научном пространстве через включение журнала в международную базу DOI и присвоение DOI для статей, опубликованных с 2012 года, а также в базы данных Social Science Research Network (SSRN), EBSCO Discovery Service, рассылку печатной версии зарубежным авторам и партнерам журнала, распространение на международных мероприятиях, совершенствование сайта журнала; рецензирование зарубежными экспертами статей на английском языке, публикацию статей, выполненных в рамках совместных исследовательских проектов с зарубежными партнерами, привлечение к переводу носителей языка, осуществление редактирования статей и переводов на английском языке профессиональным редактором (носителем языка), владеющим тематикой по научному профилю журнала; создание раздела с аналитическими обзорами/рецензиями на книги и наиболее значимые публикации, формирование пула экспертов для такого рецензирования.

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» в 2014 году:

1. Подготовлен № 3 на русском и английском языках. Специальный номер (№ 4), публикации которого подготовлены по результатам международной научной конференции, посвященной глобальному управлению, опубликован в конце декабря 2014 года на английском языке в электронном и бумажном видах.

2. Опубликованы 3 статьи зарубежных авторов с высоким индексом цитирования.

3. В конце года в SSRN размещено 10 статей на английском языке, опубликованных в 2014 году. В международной базе данных DOAJ размещены 8 статей №3 2014 года на английском языке. В DOAJ размещено 8 статей на английском языке, опубликованные в №4, 2014.

4. Сформирован список из 65 российских и зарубежных экспертов для рецензирования статей и подготовки аналитических обзоров книг\публикаций, 15 зарубежными экспертами даны рецензии по 20 статьям, 8 статей опубликованы по результатам совместных проектов, 16 статей отредактированы профессиональным редактором-носителем языка

5. Подготовлено 4 обзора (3 на русском и 1 на английском), которые опубликованы в №4.

6. Проведены переговоры с редакцией журнала «Studia Diplomatica» Королевского института международных отношений Бельгии (Egmont Institute) и с редакцией журнала «British Journal of Politics and International Relations» о партнерстве и формах сотрудничества.

Программа развития журнала «Психология. Журнал Высшей школы экономики» предусматривает расширение количества англоязычных статей до 5-6 в номере (половина объема номера), развитие англоязычной версии сайта, а также введение рубрики рецензий на зарубежные публикации.

В соответствии с данной программой редакцией журнала «Психология. Журнал Высшей школы экономики» в 2014 году количество англоязычных статей в последних номерах журнала доведено до трех, расширена и доработана англоязычная версия сайта журнала, осуществляется мониторинг значимых зарубежных публикаций по психологической проблематике.

Журнал «Право. Журнал Высшей школы экономики» расширил публикацию оригинальных статей на английском языке, журнал «Бизнес-информатика» довел долю



англоязычных публикаций до 45%, а также наладил работу по редактированию англоязычных текстов.

Программа развития журнала «Журнал исследований социальной политики» предполагает создание и развитие блока англоязычных статей через добавление рубрики двуязычных (на русском и английском языках) публикаций, комплекс мер по продвижению журнала в социальных сетях и в западных университетских библиотеках, введение рубрики и заказ рецензий на новые актуальные научные и учебные издания по социальной политике.

В соответствии с данной программой редакцией журнала в 2014 году:

1. Открыта рубрика *Articles in English*, опубликовано 13 статей на английском языке. Их русскоязычные версии выкладываются в архив на сайт журнала.

2. Обеспечено представление журнала на 9 международных конференциях. Каждый выпуск журнала рассылался членам редсовета и зарубежным авторам с просьбой передать журнал университетской библиотеке. После выхода каждый номер рассылается коллегам из *Russian Studies*. Создана страница журнала на Facebook. За год было размещено более 50 публикаций о журнале.

3. Опубликовано 6 рецензий на англоязычные книги.

Программой развития электронного журнала «Экономическая социология» предусмотрен переход к двуязычному (на русском и английском языках) изданию, где в 2014 году англоязычный блок будет представлен в виде приложения, а в последующие годы журнал станет полноценным англоязычным изданием с русскоязычным приложением. Программой также предусматривается расширение количества публикуемых обзорных материалов (репортажи со значимых мероприятий, рецензии на книги и профессиональные обзоры) и реализацию комплекса мер по расширению читательской аудитории и продвижению журнала в международном академическом пространстве.

В соответствии с данной программой редакцией журнала «Экономическая социология» в 2014 году:

1. Осуществлен переход к двуязычному (на русском и английском языках) изданию, где:

– на постоянной основе ко всем материалам номера (без исключений) публикуются расширенные англоязычные аннотации, ключевые слова, сведения об авторах и список литературы, оформленный по стандарту SCOPUS;

– каждый номер содержит англоязычный блок в виде приложения (количество публикуемых материалов на английском языке в каждом номере варьировалось от 2 до 4-х);

2. Опубликовано оригинальные статьи на английском языке авторов из Кембриджского университета, Университета Хельсинки, Лондонской школы экономики, Корнелльского университета.

3. Увеличено число публикуемых обзорных материалов (репортажи со значимых мероприятий, рецензии на книги и профессиональные обзоры), а также подготовлены расширенные рецензии на книги зарубежных авторов.

4. Обеспечено расширение читательской аудитории и продвижение журнала в международном академическом пространстве:

– ведется англоязычный сайт журнала, на котором содержится вся информация о журнале, инструкции для авторов, расширенные аннотации и ключевые слова для всех публикуемых материалов;

– внесены библиографические описания в международную базу RePec;

– ведется индивидуальная работа с англоязычными авторами по привлечению их рукописей.

Программой развития электронного журнала «Социологическое обозрение» предусмотрены выпуск дополнительного тематического номера на английском языке с оригинальными и переводными статьями; публикация оригинальных статей на английском, французском или немецком языках в текущих номерах (2-3 статьи в каждом номере) с организацией их рецензирования международными экспертами; развитие сайта журнала, а также проведение работ по включению в международные базы данных (помимо Scopus).

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Социологическое обозрение» в 2014 году:

1. Размещен тематический номер (12 оригинальных статей на английском языке);
2. Опубликованы 4 статьи на английском и французском языках;
3. Сайт журнала реконструирован под требования Scopus. Существенно доработана английская версия сайта;
4. Журнал включен в ряд международных баз данных.

Недавно созданный электронный журнал «Демографическое обозрение» также разработал программу своего развития, предусматривающую, в частности, выпуск в 2014 году дополнительного (пятого) номера журнала на английском языке, включающего переводы избранных статей из четырех русскоязычных номеров журнала. К концу 2014 года завершен перевод шести выбранных редакционной коллегией статей из четырех русскоязычных номеров с русского на английский язык, часть статей проходят научное редактирование с последующим редактированием финальной версии текста носителем языка.

Программа развития электронного журнала «Корпоративные финансы» предполагает переход на смешанный формат издания с публикацией части статей на английском языке (оригиналы) и переводов статей с русского на английский язык; расширение тематики и структуры рубрик номеров журнала за счет введения новых рубрик и внедрения практики выпуска отдельных тематических номеров; создание пула международных рецензентов и расширение состава переводных статей, а также развитие (реструктуризацию) англоязычной версии сайта журнала.

В соответствии с данной программой развития редакцией журнала «Корпоративные финансы» в 2014 году:

1. Количество англоязычных статей увеличено до семи.
2. Открыта новая рубрика «Методы».
3. Создана расширенная международная редколлегия. Со всеми членами международной редколлегии были проведены переговоры о возможности рецензирования статей на английском языке.
4. В англоязычную версию сайта журнала добавлены расширенные англоязычные аннотации и подробная концепция развития.

Помимо формирования индивидуальных программ развития периодических научных изданий, в НИУ ВШЭ организовано централизованное проведение работ по их перерегистрации с целью внесения изменений в свидетельства о регистрации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзоре) в части их дополнения англоязычными (на латинице) названиями.

## **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**

В 2014 году было разработано и введено в действие Положение о группе высокого профессионального потенциала административных работников (кадрового резерва руководящего состава) в НИУ ВШЭ.

Целями данного проекта 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; реализацию индивидуального плана профессионального развития и участие в проектной деятельности, направленной на решение актуальных задач университета; участие в экспертной работе в профессиональных ассоциациях, комиссиях и рабочих группах; обучение посредством наставничества и временное замещение руководителей во время их отсутствия для получения практического опыта руководящей работы.

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.

На основе конкурсных процедур в 2014 году в кадровый резерв руководящего состава были зачислены 23 сотрудника университета.

Группа административно-управленческого кадрового резерва включает следующие категории:

- «Новые работники» – работники НИУ ВШЭ, принятые на работу на административно-управленческую должность с внешнего рынка труда;
- «Перспективные администраторы» – работники, демонстрирующие высокую результативность на занимаемой административно-управленческой должности и имеющие потенциал и мотивацию развиваться в административно-управленческой работе.

В 2014 г. в категорию «перспективные администраторы» вошли сотрудники, занимающие руководящие административные должности, такие как заместитель проректора, директор, заместитель директора, начальник управления, заместитель начальника управления, начальник отдела.

Во второй половине 2014 года для членов кадрового резерва руководящего состава были организованы два мероприятия по повышению квалификации: в Университете Осло, где изучался опыт организации сервисов для студентов (в том числе иностранных) в условиях децентрализованной модели управления университетом, а также в университетах Израиля, где перенимался опыт концентрации ресурсов для развития фундаментальных и прикладных исследований, развития международных научных партнерств и трансфера технологий, а также найма специалистов с международного рынка труда.

В 2014 году в НИУ ВШЭ для организации международного рекрутинга кандидатов на замещение вакантных руководящих позиций был реализован ряд значимых инициатив.

Организована работа с Компанией Odgers Berndtson – мировым лидером в сфере поиска, оценки и развития руководителей высшего звена и членов Советов Директоров (данная компания занимает первое место в Великобритании и Канаде, второе место в Европе и шестое место в мире).

В рамках сотрудничества с Odgers Berndtson в НИУ ВШЭ были приняты на работу руководители на следующие позиции:

- заместитель проректора,
- директор по международным связям,
- старший директор по информационным технологиям,
- помощник ректора.

Поиск перспективных кандидатов дополнительно расширен с привлечением других ведущих международных рекрутинговых компаний, в частности HAYS и WARD HOWELL.

Кроме того, в процессе укрупнения факультетов НИУ ВШЭ в 2014 году был осуществлен отбор академических руководителей из числа ведущих российских ученых, обладающих международным признанием, на позиции деканов укрупненных факультетов и научного руководителя факультета права.

С целью разработки механизмов эффективной мотивации руководящего состава в трудовые договоры руководителей внесены дополнения, устанавливающие взаимосвязь стимулирующих выплат с достижением ключевых показателей эффективности. Данное условие необходимо для дальнейшего внедрения системы ключевых показателей для оценки деятельности руководителей и подразделений университета. По итогам проведенных организационных мероприятий соответствующие условия включены в трудовые договоры по следующим должностям:

- первый проректор,
- проректор,
- декан факультета,
- заместитель первого проректора,
- заместитель проректора,
- директор по направлению,
- заместитель директора по направлению,
- начальник управления.

Дополнительное соглашение к трудовому договору подписал 101 руководитель.

## **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**

Мероприятия НИУ ВШЭ по привлечению конкурентоспособных научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях, включают:

- организацию и 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;
- привлечение кадров с международного академического рынка труда, организацию постдок-позиций для молодых научно-педагогических работников;

– привлечение преподавателей и исследователей, которые обладают высокой научной продуктивностью и включены в глобальные исследовательские сети.

В 2014 году были организованы и проведены выездные мероприятия по рекрутингу зарубежных специалистов с подтвержденной международной квалификацией на должность профессора/доцента НИУ ВШЭ. Для участия в специализированных конференциях, ярмарках вакансий были направлены члены профильных отборочных комитетов НИУ ВШЭ, которые подготовили экспертные заключения о возможностях приглашения претендентов на работу в НИУ ВШЭ.

Всего на конкурс поступило 870 заявок, в отборочных интервью участвовали 95 претендентов, по результатам конкурсного отбора на работу в НИУ ВШЭ были приняты 27 зарубежных специалистов из Бельгии, Великобритании, Германии, Греции, Израиля, Индии, Италии, Канады, Китая, Кореи, США и других стран. Иностранцы стали сотрудниками следующих факультетов и научных подразделений НИУ ВШЭ: Международного института экономики и финансов, Института образования, Департамента статистики и анализа данных, а также факультетов экономических наук; менеджмента; социальных наук; мировой экономики и мировой политики; гуманитарных наук; коммуникаций, медиа и дизайна; математики; компьютерных наук. Также дополнительно были проведены мероприятия по привлечению с международного рынка труда специалистов на должности профессорско-преподавательского состава. В результате были приняты на работу еще три специалиста, имеющих опыт обучения и работы в ведущих зарубежных университетах.

В целях усовершенствования системы рекрутинга и ротации научно-педагогических работников, а также процесса интеграции международных специалистов в академическую работу НИУ ВШЭ была разработана новая концепция интернет-страницы, адресованной зарубежным специалистам, с максимальным информационным наполнением (<http://cas.hse.ru/procedures>).

Также разработаны тексты специальных объявлений для выпускников зарубежных университетов, проведена кампания по размещению открытых объявлений в зарубежных средствах массовой информации и на специальных международных интернет-ресурсах (объявления размещены также на сайте: <http://cas.hse.ru/>).

В настоящее время осуществляется активная работа по сбору, систематизации и первичному отбору заявок по 17 научным областям от международных специалистов, планирующих работу в НИУ ВШЭ. Конкурсные процедуры будут проведены в 2015 году. К настоящему моменту в общей сложности получено 440 заявок. Для проведения экспертных и отборочных процедур на академический 2015/2016 год сформированы профильные отборочные комитеты и экспертные комиссии. Разработаны и согласованы соответствующими структурами НИУ ВШЭ условия найма и текст письма приглашения (Offer Letter) международным специалистам (Tenure Track).

Одним из важных направлений развития международного рекрутинга в НИУ ВШЭ является программа post-doctoral fellowships, реализуемая на нескольких факультетах, в научно-учебных лабораториях и научных центрах университета. В отчетном году на замещение позиций постдоков поступило 97 заявок, по результатам конкурсного отбора на работу в НИУ ВШЭ сроком до 1 года был принят 21 исследователь, имеющий опыт обучения и работы в ведущих зарубежных университетах. Международные специалисты, принятые на работу в НИУ ВШЭ в рамках программы post-doctoral fellowships, стали сотрудниками факультетов гуманитарных наук; социальных наук; мировой экономики и мировой политики; коммуникаций, медиа и дизайна, а также научных подразделений университета (в первую очередь – международных лабораторий).

## **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 2014 году НИУ ВШЭ организовал 788 программ академической мобильности, в том числе для собственных научно-педагогических работников 675 программ и для научно-педагогических работников сторонних организаций 113 программ.

В общей сложности стажировки и повышение квалификации на базе ведущих зарубежных и российских университетов прошли 608 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ, в том числе на базе зарубежных вузов и научных центров – 198.

На зарубежные международные конференции для выступлений с докладами были направлены 429 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ.

В 2014 году университет приступил к реализации специальной программы академической мобильности работников НИУ ВШЭ, обладающих международно признаваемой степенью PhD. В результате конкурсных процедур финансовую поддержку университета получили 10 постдоков и 51 научно-педагогический работник НИУ ВШЭ, которые приняли участие в 103 международных мероприятиях в сфере науки и образования. Данная программа призвана улучшить международную академическую репутацию университета, обеспечить его интеграцию в глобальное научное пространство, повысить публикационную активность в международных рецензируемых научных журналах и обеспечить высокое качество и актуальность научных публикаций, что окажет влияние на рост показателя цитируемости и продвижение в глобальных рейтингах.

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.

За отчетный период стажировки за рубежом были организованы в таких научных и образовательных центрах, как Австрийский технологический институт, Университет Клагенфурта (Австрия), Католический университет Левен, Университет Гента (Бельгия), Вестминстерский университет, университеты Кембриджа, Уорика, Эссекса и Оксфорда, Лондонская школа экономики (Великобритания), Университет прикладных наук, Институт эволюционной антропологии и лингвистики Макса Планка, Гёте-Институт (Германия), Университет Грете, Афинский университет экономики и бизнеса (Греция), Высшая школа экономики Барселоны, Государственный Университет г. Комильяс, Центр монетарных и финансовых исследований (Испания), Институт Экономических Исследований и Занятости, Университет Милана (Италия), Норвежский арктический университет, Университет науки и технологии (Норвегия), Университет Алгарве (Португалия), Калифорнийский университет, университеты Дьюка, Мериленда, Мичигана, Институт Письма и Риторике, Колледж Дартмут, Гарвардский университет, (США), Университеты Тампере и Хельсинки (Финляндия), Университет Париж-Дофин, Европейский институт связей с общественностью IEERP, Университет Париж 1 Пантеон Сорбонна (Франция), Университет Лунда (Швеция).

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 НИУ ВШЭ:

– участие в мероприятиях Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), делегированных Министерством образования и науки Российской Федерации, Министерством экономического развития Российской Федерации;

– 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 55 научно-педагогических работников НИУ ВШЭ. Они участвовали в работе семинаров, форумов и рабочих групп Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Статистической службы Европейского союза (Евростат), Азиатско-Тихоокеанского Экономического Сотрудничества (АТЭС), Европейской ассоциации сравнительных экономических исследований, Международной ассоциации оценки качества образования (IAEA), других организаций, а также в мероприятиях, обеспечивающих организацию и проведение совместных исследований с ведущими зарубежными научными центрами.

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.

По итогам конкурса на поддержку обучения работников НИУ ВШЭ и его филиалов по программам магистратуры и программам Ph.D в ведущих университетах мира в 2014 году два сотрудника университета продолжают обучение на программах Ph.D в университете Париж-1 Пантеон Сорбонна (Франция) и в Университете Эссекса (Великобритания). В 2014 году поддержано обучение еще трех работников в Открытом университете (Великобритания), Университете Стаффордшира (Великобритания) и в Утрехтском университете (Голландия). В рамках данной программы НИУ ВШЭ в 2014 году получил степень PhD в университете Париж-1 Пантеон Сорбонна научный сотрудник факультета экономики НИУ ВШЭ Д.А.Веселов.

### **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**

Совершенствование деятельности аспирантуры связано с построением новой для российской образовательной системы модели подготовки кадров высшей квалификации в аспирантских школах, объединяющих аспирантов, научных руководителей, широкий круг экспертов по определенному направлению подготовки и предусматривающих экспертизу деятельности аспирантов на всех этапах обучения не только научным руководителем аспиранта, но и другими исследователями по профилю диссертации.

В 2014 году создано 13 аспирантских школ, утверждены кандидатуры академических директоров аспирантских школ (руководителей школы) и составы академических советов каждой школы, утверждены образовательные стандарты, разработаны концепции академических школ, которые определяют основные формы образовательной и научной активности.

Посредством создания аспирантских школ предполагается выстроить эффективную систему механизмов методической, финансовой, организационной поддержки различных активностей аспирантов и включения их как в академическую среду НИУ ВШЭ, так и в международное академическое пространство.

В настоящее время действует программа специальных стипендий аспирантам НИУ ВШЭ с целью поощрения публикационной активности, разработана система надбавок научным руководителям за успешное руководство аспирантами.

Расширена образовательная и исследовательская компонента подготовки аспирантов за счет дополнительных учебных дисциплин, постоянно действующих

научных семинаров, мастер-классов ведущих ученых. Такая система подготовки обеспечивает приобретение и развитие научно-исследовательских навыков.

Регулярная экспертная оценка основных результатов работы аспирантов осуществляется посредством обсуждения и утверждения тем диссертационных исследований и их обоснований, утверждения индивидуальных планов работы аспирантов, ежегодной аттестации аспирантов.

Всего в аспирантуре НИУ ВШЭ в 2014 году проходят обучение 663 аспиранта.

В 2014 году в НИУ ВШЭ продолжилась реализация программы «Академическая аспирантура». До 9 увеличено количество направлений подготовки, по которым осуществляется набор на программу. 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 диссертационного исследования. 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. Ежегодные аттестации аспирантов организуются в форме исследовательских семинаров с обязательным участием зарубежных исследователей в качестве экспертов-рецензентов. Аспиранты-участники программы получают повышенные стипендии. В течение 2013-2014 гг. состоялись защиты 5 аспирантов из 7 выпускников программы «Академическая аспирантура» 2013 года.

В настоящее время аспиранты НИУ ВШЭ имеют возможность обсуждения результатов своего исследования в мировом научном сообществе посредством их публикации в серии англоязычных препринтов Программы фундаментальных исследований 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 (в действующем при НИУ ВШЭ Academic Writing Center).

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.

В настоящее время аспиранты НИУ ВШЭ имеют возможность проходить стажировки в научно-образовательных центрах США (Университет Бенгли, Колумбийский университет, Массачусетский технологический институт), Великобритании (Университет Эссекса, Оксфордский университет, Университет Лондона (Колледж Голдсмит), Университет Уорика), Германии (Университет г. Киля, Университет Белифельда, Франкфуртский университет имени И.В.Гёте, Технический университет Дармштадта), Франции (Университет Кашана, Тулузская школа экономики), Австрии (Инсбрукский университет имени Леопольда и Франца), Швеции (Университет Гетеборга) и Швейцарии (Университет Женевы).

По программе «Академическая аспирантура» исследовательскую стажировку в ведущих исследовательских центрах и университетах проходит каждый аспирант: в 2014 году были организованы стажировки 20 аспирантов.



## **2.12 Отчет о разработке и реализации мер в вузе по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников**

Программа «Кадровый резерв» НИУ ВШЭ ориентирована на разные категории молодых сотрудников университета (будущие преподаватели, новые преподаватели, новые научные сотрудники, будущие профессора) в возрасте до 35 лет 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: в частности, право снижения учебной нагрузки на 25% для новых преподавателей и будущих профессоров, получение финансовой поддержки для прохождения длительной (до 3 месяцев) стажировки 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 35 000 рублей.

В 2014 году стартовые гранты были выделены 171 человеку, а общая численность членов кадрового резерва составила 267 человек.

Для всех категорий кадрового резерва существуют 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 НИУ ВШЭ, участие в различных мероприятиях, организуемых специально для участников программы «кадровый резерв» – конкурсы, семинары, инновационные проекты.

В 2014 году для членов кадрового резерва были организованы три профессиональных конкурса, нацеленных на повышение качества образовательной и научной деятельности университета, распространение новых преподавательских методик и развитие межфакультетских связей: участие в конкурсах приняли 157 человек. Проведены пять выездных тематических семинаров, направленных на адаптацию и повышение квалификации молодых преподавателей и научных сотрудников: участниками семинаров стали 225 членов кадрового резерва.

Продолжилась работа по организации зарубежных стажировок для членов кадрового резерва. В 2014 году завершены стажировки 22 человек, организованные в университетах Норвегии, Италии, США, Франции, Германии, Финляндии, Швеции, Испании, Японии, Великобритании, Чехии.

Студенты и аспиранты, склонные к исследовательской и преподавательской деятельности, имеют возможность начинать свою академическую карьеру на позициях стажеров-исследователей и учебных ассистентов, организованных в НИУ ВШЭ. Набор на позиции стажеров-исследователей и учебных ассистентов осуществляется на конкурсной основе. В 2014 году в НИУ ВШЭ работали 1430 учебных ассистента (что в два раза превышает численность учебных ассистентов в 2013 году) и 380 стажеров-исследователей (в 1,4 раза больше, чем в прошлом году). Значительное увеличение позиций учебных ассистентов обусловлено упрощением процедуры реализации данного проекта. С начала 2014 года снято ограничение по количеству учебных ассистентов на одну учебную дисциплину, теперь оно определяется непосредственно преподавателем.

Финансовую поддержку научной деятельности НИУ ВШЭ обеспечивает Научный фонд университета. В 2014 году Научным фондом в рамках реализации Дорожной карты НИУ ВШЭ установлены 216 академических надбавок молодым научно-педагогическим работникам, выделены 487 грантов на поддержку участия сотрудников, аспирантов и студентов университета в научных мероприятиях (академическая мобильность). Грантовой поддержкой также обеспечены 142 научно-исследовательских проекта, реализуемых НИУ ВШЭ.

Средние доходы научно-педагогических работников НИУ ВШЭ превышают доходы преподавателей других государственных образовательных учреждений Москвы: так, в 2014 году средняя заработная плата ППС составила 106 тысяч рублей в месяц, а средняя заработная плата научных работников – 140 тыс. руб. в месяц.

Для молодых НПП и других категорий сотрудников реализуется программа адаптационных семинаров. Адаптационный семинар проводится один раз в год с целью информирования новых коллег о возможностях профессионального и академического развития, которые предоставляет университет. В 2014 году был проведен адаптационный семинар, в котором приняло участие 70 человек. Кроме того, в рамках программы адаптации молодых сотрудников созданы методические материалы, позволяющие ориентироваться в информационном пространстве и организационной среде университета.

В 2014 году НИУ ВШЭ были выделены средства на финансовую поддержку участия студентов в программах международной академической мобильности: по результатам конкурсов, проведенных НИУ ВШЭ, финансовую поддержку получили 173 студента. Финансовая поддержка развития студенческой мобильности также была оказана на конкурсной основе в рамках международных проектов «AURORA – на пути к современному и инновационному высшему образованию» и TRIPLE I, в которых участвует НИУ ВШЭ. По результатам конкурсов 8 студентов ВШЭ получили стипендии на включенное обучение в европейских университетах-партнерах. Также в 2014 году дополнительное финансирование международной академической мобильности было предоставлено студентам НИУ ВШЭ от лица партнерских университетов в рамках программ обмена студентами.

В настоящее время действует программа специальных стипендий аспирантам НИУ ВШЭ 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, а также получают повышенную стипендию.

В 2014 году специальная стипендиальная поддержка была оказана 284 лучшим студентам НИУ ВШЭ. Большую часть средств, направленных на стипендиальную поддержку талантливых студентов, составили средства негосударственных коммерческих и благотворительных фондов. В их числе:

- 186 стипендий Оксфордского Российского Фонда (ОРФ) по 6 500 руб. в месяц;

- 25 стипендий Некоммерческой организации «Благотворительный фонд Лукойл», ОАО «Альфа-Банк», ОАО Газпромбанка от 2 500 до 10 000 руб. в месяц.

Кроме того, четыре студента НИУ ВШЭ получают специальную стипендию Правительства РФ, пять студентов – стипендию Президента РФ для студентов и аспирантов, обучающихся по направлениям подготовки (специальностям), соответствующим приоритетным направлениям модернизации и технологического развития российской экономики. Тридцать семь студентов получают именные стипендии Правительства РФ.

НИУ ВШЭ учреждена специальная стипендия – «Серебряный птенец», выплачиваемая за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности. В 2014 году эта стипендия была присуждена 22 студентам университета (8% стипендиатов). Кроме того, факультетами НИУ ВШЭ назначены 5 именных стипендий лучшим студентам за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности.

В течение 2014 года проведена серия ориентационных и адаптационных мероприятий для иностранных студентов, способствовавших их более успешной и быстрой адаптации к новым социально-психологическим, культурным и бытовым условиям. Иностранные студенты получили детальную информацию об особенностях миграционного законодательства РФ в отношении иностранных граждан, пребывающих в стране с целью получения образовательных услуг, об условиях и возможностях получения медицинских услуг, возможностях добровольного медицинского страхования, правилах поведения в общественных местах, технике безопасности и т.п. Были организованы адаптационно-обучающие семинары об особенностях учебного процесса в НИУ ВШЭ, о возможностях и правилах использования информационных систем университета и т.п. Для участников программ международной академической мобильности была организована серия презентаций англоязычных курсов на факультетах НИУ ВШЭ, чтобы помочь иностранным обучающимся сформировать наиболее продуктивные индивидуальные учебные планы.

В течение года велась активная работа по интеграции иностранных студентов во внеучебную жизнь университета: организовывались совместные культурные мероприятия для иностранных и российских студентов, а также культурные мероприятия, в рамках которых иностранные студенты знакомились с историей Москвы, достопримечательностями города.

В течение 2014 года были проведены 4 мониторинга удовлетворенности иностранных студентов условиями обучения, пребывания и адаптации в НИУ ВШЭ. Результаты мониторинга приняты в работу и учитываются при дальнейшем планировании деятельности административных служб университета и формировании сервисов как для иностранных, так и для российских студентов.

### **2.13 Отчет о разработке и внедрении в вузах новых образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими университетами и научными организациями**

НИУ ВШЭ расширяет спектр образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами, для увеличения возможностей академической мобильности своих студентов и повышения качества собственных образовательных продуктов, их продвижения на международном образовательном рынке.

С 2013 года в НИУ ВШЭ разработаны и открыты 13 новых образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами.

Шесть магистерских программ двух дипломов открыты в 2014 году:

1. Магистерская программа по политологии и публичной политике, реализуемая совместно с Болонским университетом, Италия;
2. Магистерская программа по прикладной социальной психологии, реализуемая совместно с Университетом Тилбурга, Нидерланды;
3. Магистерская программа по международному экономическому праву, реализуемая совместно с Университетом Рединга, Великобритания;
4. Магистерская программа по логистике, реализуемая совместно с Лаппеенрантским технологическим университетом, Финляндия;
5. Магистерская программа по бизнес-информатике, реализуемая совместно с Университетом прикладных наук «Техникум Вена», Австрия.

6. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Университетом Люксембурга, Люксембург.

Пять магистерских программ двух дипломов открыты в 2013 году:

1. Магистерская программа по финансам, реализуемая совместно с Высшей школой коммерции Анже (Франция);

2. Магистерская программа по экономике, реализуемая совместно с Ланкастерским университетом (Великобритания);

3. Магистерская программа «Социально-политическое развитие и вызовы современной Восточной Азии», реализуемая совместно с Городским университетом Гонконга (Китай);

4. Магистерская программа по государственному и публичному управлению, реализуемая совместно с Институтом политических наук г. Тулузы (Франция);

5. Магистерская программа по логистике, реализуемая совместно с Университетом прикладных наук ББВ (Германия).

Две программы дополнительного профессионального образования «Французское (европейское) экономическое право» и «Мастер европейского бизнеса», реализуемые совместно с Европейской школой бизнеса (Франция), открыты в 2013 году.

Всего в 2014/15 учебном году НИУ ВШЭ реализует 38 образовательных программ, предусматривающих выдачу двух дипломов, в партнерстве с ведущими зарубежными университетами Австрии, Великобритании, Германии, Нидерландов, Франции, США, Италии, Китая, Финляндии и Люксембурга. В их числе – 36 магистерских программ, бакалаврская программа по экономике, реализуемая совместно с Лондонской школой экономики и политических наук, и программа PhD по экономике, реализуемая совместно с Университетом Париж 1 Пантеон Сорбонна.

Ведется работа по подготовке следующих соглашений о реализации программ двух дипломов в магистратуре: англоязычной магистерской программы в сфере науки, технологий и инноваций совместно с Университетом Маастрихта (Нидерланды) и с Техническим университетом Берлина (Германия), магистерской программы по бизнес-информатике с Университетом Пассау (Германия), магистерской программы в области информационного права с Университетом Ноттингема (Великобритания).

Помимо программ двух дипломов в вузе действуют совместные программы, предполагающие выдачу сертификатов или возможность стажировок и обменов студентами:

1. Магистерская программа «Консультативная психология. Персонология» 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));

2. 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);

3. Программа сертификации разработчиков программного обеспечения (CSDA), реализуемая на факультете бизнес-информатики (отделение программной инженерии) совместно с Компьютерным обществом Института инженеров по электротехнике и радиоэлектронике (IEEE Computer Society), США, в рамках которой IEEE CS предоставляет НИУ ВШЭ официальные полномочия по сертификации студентов (статус IEEE CS Education Provider).

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

5. Магистерская программа «Международный бизнес», реализуемая в партнерстве со Школой права и дипломатии им. Флетчера Университета Тафтс (США).

Реализация трех образовательных программ осуществляется НИУ ВШЭ совместно с российскими образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования:

1. Программа прикладного бакалавриата по направлению «Банковское дело», реализуемая совместно с Московской банковской школой (колледжем) Банка России. Летом 2014 г. осуществлен первый выпуск студентов по этой программе (период обучения – с 2010 по 2014 гг.). Единый учебный план программы был разработан НИУ ВШЭ, Московской банковской школой и Учебно-методическим центром Центробанка.

2. Бакалаврская программа двух дипломов по направлению «Экономика», реализуемая совместно с Уральским федеральным университетом. Эта программа была открыта в 2008 году с участием экономического факультета Уральского государственного университета и факультета экономики ГУ–ВШЭ. В основе учебного плана программы заложены лучшие практики подготовки бакалавров экономики, реализуемые сегодня в НИУ ВШЭ. НИУ ВШЭ курирует один из образовательных профилей – «Экономика и финансы фирмы». Летом 2014 г. в Уральском федеральном университете был успешно осуществлен очередной набор студентов на первый курс данной программы.

3. Программа бакалавриата по направлению «Экономика», реализуемая совместно с Российской экономической школой. Эта программа была открыта в 2011 году, в следующем учебном году состоится первый выпуск ее обучающихся. Учебный план, а также организация учебного процесса в рамках данной программы отличаются от других программ по экономике большей степенью индивидуализации обучения и значительной долей дисциплин, изучаемых на английском языке.

#### **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 2014 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 и широким спектром программ двух дипломов, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами.

Обеспечен существенный рост общей численности иностранных студентов, обучающихся на образовательных программах НИУ ВШЭ. В конце 2014 года общая численность иностранных студентов, обучающихся в НИУ ВШЭ, составила 952 человека (в прошлом году – 603 студента), в том числе из стран дальнего зарубежья – 132 человека (в прошлом году – 58 человек). В университет были зачислены 468 иностранных студента.

В последние годы существенно вырос спрос иностранных студентов на обучение по магистерским программам НИУ ВШЭ (особенно англоязычным), вследствие чего в отчетном году план приема иностранных студентов по квотам был увеличен в два раза по сравнению с 2013 годом, в том числе план приема иностранных студентов из стран дальнего зарубежья был увеличен с 50 до 95 студентов.

В 2014 году были разработаны 6 новых магистерских программ, реализуемых на английском языке, прием на которые был осуществлен в 2014/15 учебном году:

1. Master of Science – Governance of Science, Technology and Innovation;

2. Big Data System;
3. Applied Social Psychology;
4. Cognitive sciences & Technologies: from Neuron to Cognition;
5. Comparative Social Research;
6. International Economic Law.

На данные программы было зачислено 128 человек.

В общей сложности в 2014/15 учебном году НИУ ВШЭ реализует 13 магистерских программ, обучение на которых осуществляется на английском языке.

В течение второго полугодия 2014 года были разработаны и утверждены к реализации 4 новые англоязычные магистерские программы:

1. A Usable Past: Applied, Public and Interdisciplinary History;
2. Population and Development
3. Global Business
4. Politics. Economics. Philosophy.

Во время приемной кампании 2015 г. в НИУ ВШЭ набор будет вестись на 17 англоязычных магистерских программ.

С целью привлечения большего числа студентов из дальнего зарубежья и, тем самым, повышения престижа НИУ ВШЭ, комиссией в составе 13 руководителей англоязычных программ и проректоров было принято решение о выделении стипендий иностранным студентам, поступившим на англоязычные магистерские программы в 2014 году. Общее число иностранных граждан из СНГ и стран дальнего зарубежья, зачисленных на англоязычные магистерские программы в 2014 году составило 89 человек.

Сформирован стипендиальный фонд для талантливых иностранных студентов, получающих стипендии от НИУ ВШЭ. В сентябре 2014 года стипендии были выделены 25 иностранным студентам, в декабре 2014 по результатам академической успеваемости были назначены дополнительные стипендии 5 студентам.

В 2014 году НИУ ВШЭ организовал отбор иностранных граждан из стран СНГ и Балтии, 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 для обучения в НИУ ВШЭ по направлениям бакалавриата и программам магистратуры. В апреле в университете была создана специальная Комиссия по квотному отбору, в которую вошли представители факультетов и научных подразделений НИУ ВШЭ. Комиссией были проведены 15 заседаний, в том числе выездных. В рамках квотного отбора в НИУ ВШЭ поступило около 1700 заявок от претендентов на квотные места, в собеседованиях приняло участие 1418 человек. Через квотную Комиссию НИУ ВШЭ прошли претенденты из всех стран СНГ и Балтии, а также из Грузии и Туркменистана. По итогам работы Комиссии были отобраны 443 абитуриента (286 человек – поступающие в бакалавриат, 157 человек – поступающие в магистратуру), 92 иностранных абитуриента были рекомендованы к обучению на подготовительном отделении магистратуры НИУ ВШЭ. В рамках приемной кампании 2014 года был организован и осуществлен прием иностранных граждан по системе «одного окна», подразумевающей скоординированную одновременную работу различных административных служб университета, которые занимаются (помимо собственно приема студентов на образовательные программы) вопросами заселения студентов в общежития, страхования, регистрации иностранных граждан и т.п. По итогам приемной кампании в рамках квотного отбора 2014 года в бакалавриат НИУ ВШЭ были зачислены 274 иностранных студента, в магистратуру – 131, на подготовительное отделение магистратуры – 49.

Всего в 2014 году обучение по программам академической мобильности сроком не менее одного месяца проходили 269 студентов из 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. Также увеличивается численность студентов из вузов Австрии, Бельгии, Канады, Нидерландов, Норвегии, Финляндии, Франции. В 2014/15 учебном году в партнерстве с ведущими зарубежными университетами НИУ ВШЭ реализует 38 образовательных программ двух дипломов и пять программ обменов студентами, что способствует росту численности обучающихся по программам академической мобильности из стран дальнего зарубежья.

Активно развиваются институциональные партнерские отношения НИУ ВШЭ с ведущими зарубежными университетами Австрии, Великобритании, Германии, Италии, Люксембурга, Нидерландов, Норвегии, Финляндии и Франции в целях реализации совместных образовательных и научных проектов. За отчетный период заключены 58 новых соглашений о сотрудничестве, включая 5 соглашений о студенческих обменах и 8 соглашений о сотрудничестве по разработке и реализации программ двух дипломов.

Расширилось академическое сотрудничество с научными и образовательными учреждениями стран Ближнего Востока, заключены соглашения о сотрудничестве с Научно-техническим центром IBM (Израиль), с Университетом Иордании, с Бирзейтским университетом (Палестина). В Азиатском регионе развивалось сотрудничество с ведущими научно-образовательными центрами – действующими и новыми партнерами в Китайской Народной Республике, Республике Корея и Японии с заключением соответствующих соглашений, в том числе был подписан договор с Азиатско-Тихоокеанским центром по образованию (APCEIU) в Республике Корея.

Существенно расширилось сотрудничество с университетами латиноамериканского региона: в августе 2014 года проректор НИУ ВШЭ С.А. Ерофеев принял участие в работе III Международного съезда ректоров, организованного ассоциацией Универсия (Universia) при финансовой поддержке Банка Сантандер (Рио-де-Жанейро, Бразилия) и посетил ряд университетов Бразилии. В рамках Съезда, посвященного обсуждению иbero-американского опыта развития университетов в XXI веке, были проведены встречи с представителями ведущих университетов мира для развития имеющихся связей и установления новых контактов. В Съезде принимали участие свыше 1 100 ректоров и проректоров университетов из 46 стран мира. Во время визитов в Папский католический университет в г. Сан-Паоло и Федеральный Университет Рио-де-Жанейро студенты и преподаватели этих потенциальных университетов-партнеров были приглашены в НИУ ВШЭ для участия в программе Международного летнего университета, программы «Семестр в Москве» и Международной научной Апрельской конференции в 2015 году. В настоящее время заключено соглашение о сотрудничестве и студенческом обмене с Университетом штата Кампинас и подготовлено к подписанию соглашение о сотрудничестве и студенческом обмене со Школой права Сан-Паулу Фонда Жетулио Варгаса (Бразилия). Подписаны соглашения о сотрудничестве и студенческом обмене с Автономным университетом Сан-Луис-Потоси и Автономным университетом штата Пуэбла, готовятся соглашения о сотрудничестве и студенческом обмене с Колледжем Мехико, Национальным автономным университетом г. Мехико, Технологическим автономным институтом г. Мехико, Институтом технологии и высшего образования г. Монтеррей, в 2015 году планируется развитие сотрудничества с университетами Мексики.

Подготовлена рабочая база по заключению договоров и дополнительных соглашений по различным направлениям сотрудничества с Университетом Ноттингема, Университетом Шеффилда и Университетом Эдинбурга (Великобритания), с Университетом Париж-Сорбонна, Университетом Страсбурга, Университетом Нанта и Университетом Париж XII Валь-де-Марн (Франция), Ближневосточным техническим университетом (Турция), Университетом Маастрихта (Нидерланды), с Университетом Пассау, Техническим университетом Берлина, Факультетом бизнес-исследований и экономики Университета Бремена, Университетом Кристиана Альбрехта (Германия), Университетом Гонконга (Китай), Токийским университетом (Япония), Политехническим университетом Мадрида (Испания), Университетом им. Джоржа Мейсона и Университетом Питтсбурга (США), Центром менеджмента Инсбрука (Австрия) и др.

С начала 2014 года НИУ ВШЭ посетили делегации и представители более 40 университетов, в том числе из действующих или потенциальных университетов-партнеров: из Сеульского технического университета и Сеульского национального университета (Республика Корея), Берлинского университета им. Гумбольдта и Университета логистики им. Кюне, Европейской школы бизнеса Университета Ройтлингена, Кельнского университета (Германия), Школы менеджмента университета Ланкастера (Великобритания), Университета Монаш и Сиднейского университета (Австралия), Школы бизнеса PAR (Хорватия), Международного центра спортивных исследований и Технического университета Цюриха (Швейцария), Американского университета, Университета Питтсбурга, Института международных отношений им. Джексона Йельского университета, Школы права университета Айовы, Государственного университета Сан Диего (США), Восточно-Китайского педагогического университета (Китай), Университета Южной Дании (Дания), Делфтского технического университета, Университета Маастрихта, Университета Тилбурга (Нидерланды), Университета Болоньи, Университета Турина и Университета Боккони (Италия), Экономического университета во Вроцлаве (Польша), Университета Претории (ЮАР), Высшей инженерной школы и исследовательского центра коммуникационных систем и Университета Париж-1 Пантеон Сорбонна (Франция), Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики (Кыргызстан) и др.

В октябре в НИУ ВШЭ состоялась встреча с делегацией консорциума французских вузов «ПариТек» с участием представителей Посольства Франции в РФ.

В декабре в преддверии Саммита университетов стран БРИКС НИУ ВШЭ принимал делегацию руководителей университетов Бразилии (Университет штата Сан-Паулу, Епископальный католический университет Риу-Гранди-ду-Сул, Федеральный университет Риу-Гранди-ду-Сул, Федеральный университет Минас-Жерайс, Университет штата Кампинас, Федеральный университет Санта-Марии, Федеральный университет Эспириту-Санту, Федеральный университет Риу-Гранди-ду-Санту, Федеральный университет Санта-Катарины, Федеральный университет Пернамбуко, Федеральный университет латиноамериканской интеграции, Пантификальный католический институт международных отношений). На встрече состоялось знакомство руководящего состава бразильских университетов с руководством НИУ ВШЭ и представителями факультетов. Стороны обменялись идеями о возможных областях дальнейшего сотрудничества.

На базе НИУ ВШЭ был организован День российских университетов – одно из мероприятий Саммита университетов стран БРИКС, организованного в рамках федерального проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров совместно с британским журналом Times Higher Education (THE). На форуме, в котором участвовали более 50 представителей зарубежных университетов и более 60 – российских, обсуждались вопросы сотрудничества в образовании и науке между университетами стран



с активно развивающимися экономиками. В частности, была достигнута договоренность о том, что в ближайшие два года в НИУ ВШЭ приедут учиться по основным образовательным программам бакалавриата, магистратуры, аспирантуры до 100 бразильских студентов.

Встречи с делегациями Университета Париж-1 Пантеон Сорбонна (Франция) и Туринского университета (Италия) проходили при участии ректора НИУ ВШЭ Я.И. Кузьмина и президента и ректора партнерских университетов соответственно. Встреча с делегацией Университета Париж-1 Пантеон Сорбонна посвящалась празднованию 20-летия партнерства ВШЭ и данного университета. С официальными визитами НИУ ВШЭ посетили делегации Посольства Индонезии в России и Каирского университета, которую возглавил чрезвычайный и полномочный посол Арабской Республики Египет в Российской Федерации Д-р Мохамед Абдельсаттар Мохамед Эльбадри, одновременно состоялась встреча студентов Каирского университета со студентами НИУ ВШЭ. Также при участии ректора НИУ ВШЭ были проведены встречи с делегацией университета Тохоку (Япония) во главе с президентом Сусуму Сатоми при поддержке Посольства Японии в РФ. В октябре 2014 НИУ ВШЭ посетила делегация Посольства Индии.

Важным инструментом по привлечению иностранных студентов являются олимпиады, творческие конкурсы, профориентационные мероприятия и подготовительные курсы, а также зимние, весенние и летние научно-образовательные школы, которые НИУ ВШЭ организует для иностранных абитуриентов бакалавриата и магистратуры.

В организованной НИУ ВШЭ в ноябре 2014 года Международной олимпиаде молодежи приняли участие 4558 человек из 15 стран СНГ, Балтии и Центрально-Восточной Европы (Болгарии, Польши, Сербии, Словакии), а также 25 участников из Китая. Победители и призеры олимпиады НИУ ВШЭ для иностранных студентов получают преимущества при зачислении в НИУ ВШЭ.

В зимних, весенних и летних научно-образовательных школах, организованных НИУ ВШЭ для российских и иностранных студентов в 2014 году, приняли участие около 200 иностранных студентов, а в профориентационных мероприятиях для иностранных школьников – потенциальных абитуриентов бакалавриата НИУ ВШЭ – около 500 человек.

Основная деятельность по привлечению иностранных студентов в 2014 г. осуществлялась в рамках соглашений с зарубежными вузами-партнерами, взаимодействия с посольствами и представительствами иностранных государств в Москве, центрами русского языка и культуры в странах дальнего зарубежья. В 2014 году особое внимание было уделено развитию и популяризации международного бренда НИУ ВШЭ, освещению в СМИ событий университета с участием зарубежных исследователей, экспертов и иностранных медийных персон, продвижению англоязычных образовательных программ и привлечению на них студентов из ведущих зарубежных вузов. В 2014 году расширен географический охват рекламы образовательных программ, а также научных, студенческих и бизнес-мероприятий, общественно важных дискуссий, увеличен объем работы с социальными медиа в странах Балтии и СНГ, ведется работа по развитию платформ бренда университета в социальных сетях, инициирована работа по взаимодействию с крупнейшими мировыми образовательными порталами (размещена информация о НИУ ВШЭ как образовательном центре, а также описание образовательных программ университета).

Сотрудники НИУ ВШЭ приняли участие в зарубежных образовательно-маркетинговых выставках: Азиатско-Тихоокеанской ассоциации международного образования АРАИЕ-2014 (Сеул, Республика Корея), China International Education Exhibition Tour (СІЕЕТ 2014 - Шанхай, Нанкин, Ухань, Гуанчжоу - Китай), Education Beyond Borders (София, Болгария), Образование в Российской Федерации - 2014 (Нью-

Дели, Ченнай, Калькута – Индия). Количество участников международных выставок, посетивших стенд НИУ ВШЭ, составило 1400 человек. В 2014 году увеличилась до 170 студентов численность иностранных студентов, подавших по итогам данных мероприятий заявления на обучение в ВШЭ, их них зачислены 107.

Для успешной адаптации и учебы иностранных студентов в НИУ ВШЭ каждое полугодие проводятся ориентационные мероприятия. Задача ориентационной сессии – познакомить иностранных студентов с особенностями жизни в Москве, правилами поведения и безопасности, законодательством РФ в отношении иностранных граждан, особенностями учебного процесса в НИУ ВШЭ, включая как общие аспекты российской системы образования, так и конкретные вопросы обучения в НИУ ВШЭ. Численность обучающихся, прошедших ориентационные и адаптационные мероприятия, в первом полугодии составила 40 человек, во втором полугодии – 153 человека.

### **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.

В 2014 году на базе НИУ ВШЭ были открыты 10 новых международных лабораторий:

1. Международная лаборатория нейролингвистики под руководством Нины Дронкерс, профессора Калифорнийского университета (США).
2. Международная лаборатория позитивной психологии личности и мотивации под руководством Кеннона Шелдона, профессора Университета Миссури (США).
3. Международная лаборатория исследований некоммерческого сектора под руководством Лестера Саламона, профессора Университета Джона Хопкинса (США).
4. Международная лаборатория прикладного сетевого анализа под руководством Стэнли Вассермана, профессора Университета Индианы (США).
5. Международная лаборатория стохастического анализа и его приложений под руководством Энно Маммена, профессора Университета Манхайма (Германия).
6. Международная лаборатория теории представлений и математической физики под руководством Андрея Окунькова, профессора Принстонского Университета (США) и Романа Безрукавникова, профессора Массачусетского технологического института (США).
7. Международная лаборатория экономики нематериальных активов под руководством Анхеля Антонио Барахаса Алонсо, профессора Университета Виго (Испания).
8. Международный центр истории и социологии Второй мировой войны и ее последствий под руководством Майкла Шелдона Дэвид-Фокса, профессора Джорджтаунского университета (США).

9. Международная лаборатория права и развития ВШЭ-Сколково под руководством Леопольда Шпехта, доктором юридических наук (Гарвард, США), партнером Шпехт Боем Рехтсанвальт Гмбх (Австрия), адъюнкт-преподавателем государственной политики Школы им. Кеннеди Гарварда (США).

10. Международная лаборатория экономической истории России (совместно с Российской экономической школой) под руководством Симеона Дянкова, ректора Российской экономической школы.

Всего в НИУ ВШЭ работают 22 международных лаборатории (в качестве самостоятельных структурных подразделений), еще две международных лаборатории в 2014 году вошли в состав Центра передовых исследований науки, технологий и инноваций (ЦПИ ИСИЭЗ), созданного на базе Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

Развитие сети международных лабораторий способствует укреплению научного кадрового потенциала НИУ ВШЭ. В штате международных лабораторий НИУ ВШЭ работают 47 иностранных специалистов. Помимо штатных сотрудников в научной работе и мероприятиях лабораторий активное участие принимают ассоциированные сотрудники из стран Европы, Америки и СНГ. В 2014 году в международных лабораториях НИУ ВШЭ работало 520 научных сотрудников. Посредством проведения открытых конкурсов к работе в лабораториях активно привлекаются студенты и аспиранты университета. В 2014 году их число составило 145 человек.

Деятельность международных лабораторий позволяет повысить качество научных исследований, квалификацию сотрудников НИУ ВШЭ, включить университет в международное научное сообщество посредством академической мобильности, увеличить количество публикаций, в том числе в международных журналах, что, в конечном итоге, повышает международный рейтинг университета и его конкурентоспособность. В 2014 г. с докладами на международных конференциях выступили более 150 сотрудников лабораторий.

В рамках реализации проектов международных лабораторий и исследовательских проектов, реализуемых совместно с перспективными научными организациями, в НИУ ВШЭ в 2014 году состоялись визиты 21 авторитетного зарубежного специалиста для обмена опытом и участия в научных семинарах. На факультетах социологии, экономики и менеджмента были организованы и проведены семинары по вопросам развития академических исследований и повышения публикационной активности. Среди приглашенных зарубежных специалистов были представители авторитетных международных журналов из Европы и США. В рамках серии семинаров по социологии образования и критической социологии состоялись визиты исследователей из Европейского университета во Флоренции, Нью-Йоркского университета, Калифорнийского университета в Беркли, Университета Сиднея, Принстонского университета, Гарвардского университета и др.

В 2014 году НИУ ВШЭ реализовывал 64 научно-исследовательских проекта под руководством ведущих зарубежных ученых и российских ученых.

В качестве примера можно привести крупный научно-исследовательский проект, выполненный под руководством ведущего зарубежного ученого О.Г. Саритаса, который является старшим научным сотрудником Института инновационных исследований Университета Манчестера (Великобритания) и главным редактором международного англоязычного журнала Foresight (Форсайт), специализирующегося в области исследований будущего, стратегического прогнозирования и формирования эффективной политики, в рамках соглашения от 11 июля 2014 г. № 02.602.21.0003 о предоставлении субсидии между Минобрнауки России и НИУ ВШЭ по теме «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».

Среди проектов, выполняемых по заказу перспективных научных организаций, следует выделить следующие прикладные исследования и разработки НИУ ВШЭ, реализуемые в 2014 году:

- Разработка моделей оценки уровня зрелости в области управления нефтегазовыми проектами и программами (ООО «НИИгазэкономика»);
- Анализ технологий, оценка экономического потенциала развития ВИЭ на территории Российской Федерации, разработка сценариев и подготовка предложений по содержанию «дорожной карты» развития ВИЭ на перспективу до 2035 года (ФГБУ «РЭА» Минэнерго России);
- Анализ и адаптация существующей методической и нормативной базы по программам развития региональных и муниципальных систем образования (Федеральное государственное автономное учреждение «Государственный научно-исследовательский институт информационных технологий и телекоммуникаций» (ФГАУ ГНИИ ИТТ «Информика»));
- Доработка программы и методик тестирования и проведение тестирования программы БПО ИИБ-В (ОАО «НИИ «Полюс» им. М.Ф. Стельмаха»);
- Разработка и изготовление имитатора изделия 9Б918 и блока МТ-501 для проведения отладки бортового и технологического программного обеспечения, а также проведения метрологической аттестации контрольно-испытательного стенда КИС-20 (ОАО «НИИ «Полюс» им. М.Ф. Стельмаха»);
- Разработка алгоритмов и программного комплекса формализации процесса идентификации дефектов, выявляемых акустическими системами, применяемыми при проведении внутритрубной диагностики магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов (ФГУ Научно-Учебный Центр «Сварка и контроль» МГТУ им. Н.Э. Баумана);
- Комплексная оценка надежности выбранных технических решений при создании Наземного научного комплекса российской части космической системы для исследования Марса проекта "экзоМарс" (ФГБУН Институт космических исследований Российской академии наук).

Формой институционального сотрудничества с ведущими российскими научными центрами является организация их базовых кафедр в структуре университета. В 2014 году в НИУ ВШЭ были открыты две новые базовые кафедры – базовая кафедра Физического института им. П.Н.Лебедева РАН на факультете математики НИУ ВШЭ и ОАО «Научно-исследовательского института систем связи и управления» на факультете электроники и телекоммуникаций МИЭМ НИУ ВШЭ.

### **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.

Важное значение для развития исследовательского потенциала университета, продвижения и широкого тиражирования его инновационных разработок играет реализация двух проектов, выполняемых в рамках постановления Правительства Российской Федерации № 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 по заказу российских и международных высокотехнологичных компаний, следует отметить следующие прикладные исследования и разработки:

– Стратегия 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 (ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть»);

– Подготовка перечня контрольно-надзорных полномочий Российской Федерации, переданных для исполнения на уровень субъектов Российской Федерации, с приведением нормативно-правовых оснований исполнения каждого из полномочий, а также подготовка предложений по учету делегированного контроля в системе мониторинга деятельности контрольно-надзорных органов (ЗАО «Фирма «АйТи». Информационные технологии»);

– Разработка методологического и программного аппарата формирования и корректировки государственной программы, разработка ФЦП1 (ФГУП «НТЦ «Информтехника»);

– Работы в рамках модернизации ранее созданной автоматизированной информационной системы по предоставлению в Хабаровском крае государственных и муниципальных услуг в электронной форме с использованием универсальной электронной карты (ООО «Систематика»);

– Оценка экономических выгод от повсеместного введения программ профилактики болезней системы кровообращения (ООО «Берингер Ингельхайм»);

– Расчет оптимальных параметров оптических волноводов на диэлектрической подложке (ЗАО «Сверхпроводниковые нанотехнологии»).

В общей сложности в 2014 году НИУ ВШЭ реализовывал 22 научно-исследовательских и опытно-конструкторских проекта, реализуемых совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями.