



# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ 2009-2013 гг.

Я.И. Кузьминов



# Цель Программы развития НИУ ВШЭ

**Программа развития НИУ ВШЭ рассчитана на период с 2009 по 2015 гг. и до 2020 года**



*Разработана на основании Распоряжения Правительства России от 12 августа 2008 г. № 1177  
Утверждена на конференции трудового коллектива 24 марта 2009 года*

## **Цель Программы развития:**

создать на базе ВШЭ передовой научно-образовательный, аналитический, консалтинговый и проектный центр мирового класса в области социально-экономических наук, осуществляющий значительный практический вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России

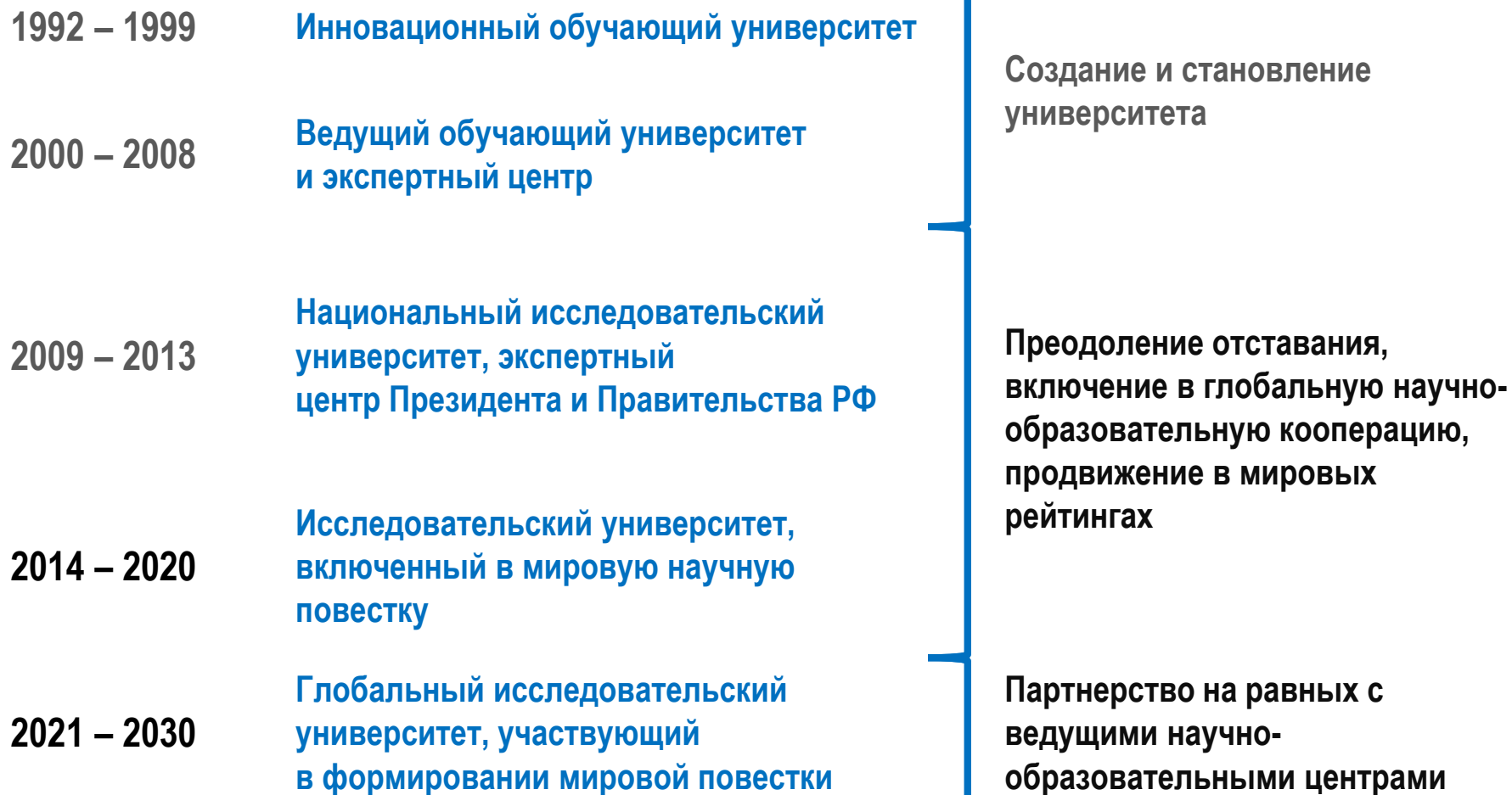


## **Основной индикатор успешности Программы развития:**

конкурентоспособность университета по отношению к ведущим мировым научно-образовательным центрам в области экономических и социальных наук



# Этапы развития университета





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## ОБРАЗОВАНИЕ



# Образование: приоритеты прошедшей пятилетки

---

Формирование «логически полного» спектра направлений подготовки

---

Становление магистратуры как второго ключевого уровня подготовки

---

Интеграция исследовательской и проектной деятельности в образовательный процесс

---

Усиление гибкости программ и роли самостоятельной работы студентов

---

Поддержание высокого уровня абитуриентов бакалавриата, повышение уровня абитуриентов магистратуры

---

-----  
Создание академической аспирантуры

---



# Расширение спектра направлений

## Новые направления подготовки

**2010**

История, Востоковедение и африканистика, Образование

**2011**

Филология, Фундаментальная и прикладная лингвистика,  
Совместный бакалавриат ВШЭ и РЭШ

Урбанистика

**2012**

### **Интеграция МИЭМ:**

Прикладная математика, Фундаментальная информатика и информационные технологии, Информатика и вычислительная техника, Информационные системы и технологии, Дизайн, Электроника и наноэлектроника, Компьютерная безопасность, Инфокоммуникационные технологии и системы связи, Управление качеством

# Новые проекты и инновации в образовании

2009

Стартовали Зимние школы для абитуриентов магистратуры (треть абитуриентов отмечает, что решение поступать в магистратуру НИУ ВШЭ приняли благодаря Зимним школам)



2010

▪ Первые в России ввели собственные образовательные стандарты, ориентированные на сильных абитуриентов и студентов (первые магистры были выпущены в 2012 году, в текущем выпускаются первые бакалавры)

▪ Вышка (включая МИЭМ) стала разработчиком федеральных государственных образовательных стандартов третьего поколения пяти направлений (экономика, социология, бизнес-информатика, управление качеством, прикладная математика), а также нового направления подготовки (медиакоммуникации)

▪ Ввели **институт учебных ассистентов** (к 2014 году более 1000 студентов работали учебными ассистентами у преподавателей )

2011

▪ Начали строить единую информационную образовательную среду, включая LMS и системы хранения и управления данными о студентах, преподавателях, учебных курсах и траекториях; в ACAB автоматизированы большинство административных процессов учебы студентов и планирования нагрузки преподавателей)

▪ Все выпускники получают европейские приложения к диплому (с 2013 года выдаем ЕПД выпускникам прошлых лет)

2012

▪ Ввели ежегодную процедуру международной и профессионально-общественной оценки качества образовательных программ (сейчас более 10% программ прошли международную экспертизу)

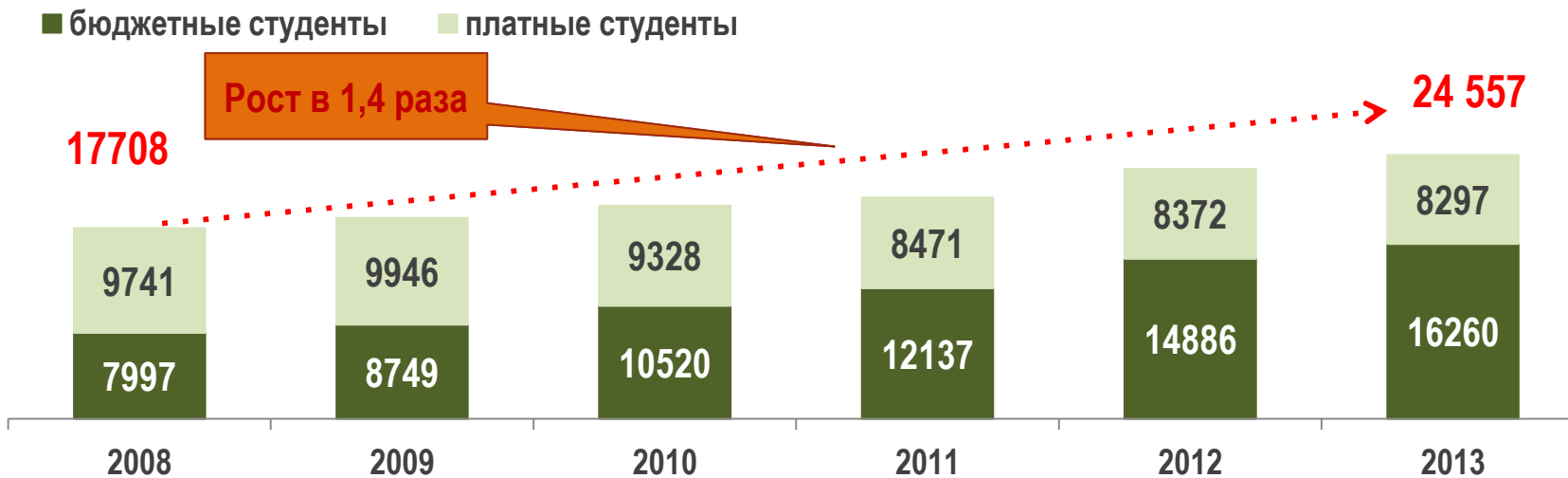
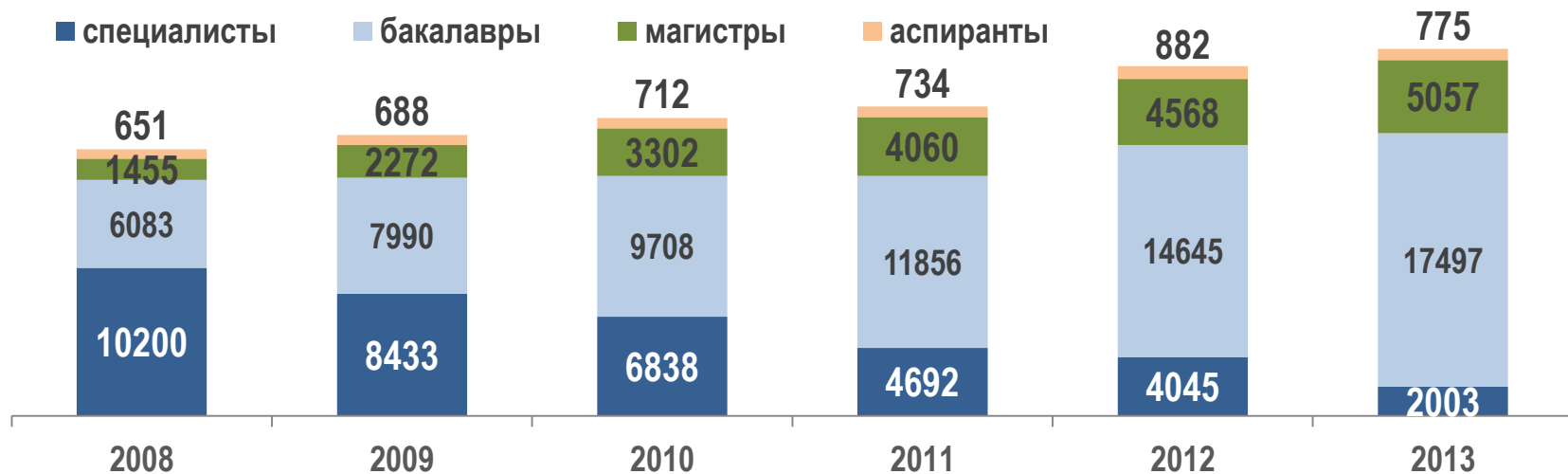
▪ Обязательным **способом оценки освоения студентами английского языка стал внешний экзамен по международным стандартам** ( 994 студента сдавали экзамен по технологии, аналогичной IELTS или BEC)

2013

▪ Введена межкампусная мобильность студентов (37 студентов филиалов обучались в первом полугодии в Москве; 26 обучаются сейчас, из них 1 – в Санкт-Петербурге)

▪ Студенты магистратуры изучают один курс из общего пула – МагоЛего (общеуниверситетский пул магистратуры состоит из 43 курсов по различным направлениям подготовки)

# Контингент обучающихся (всего), чел.



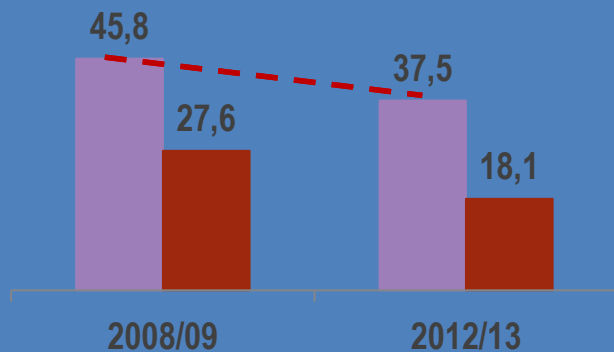


# Доля коммерческих студентов, %

## Москва

**18%**

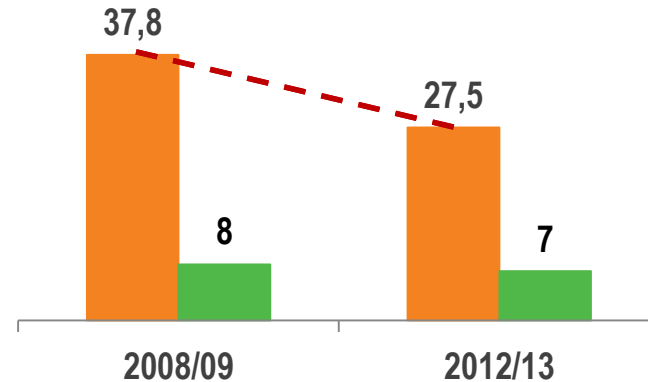
■ в бакалавриате, % ■ в магистратуре, %



## Нижний Новгород

**27%**

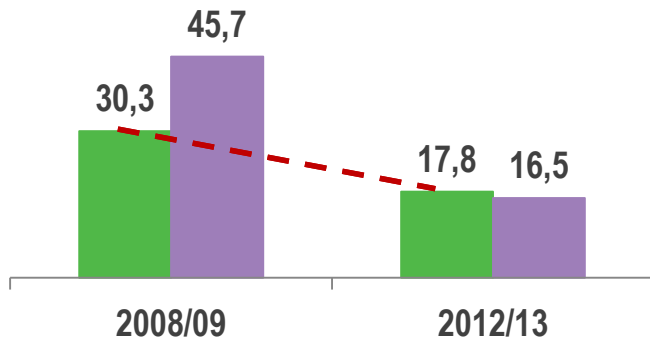
■ в бакалавриате, % ■ в магистратуре, %



## Пермь

**41%**

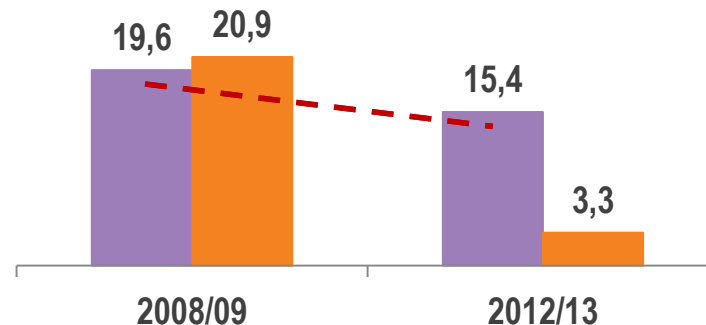
■ в бакалавриате, % ■ в магистратуре, %




## Санкт-Петербург

**21%**

■ в бакалавриате, % ■ в магистратуре, %



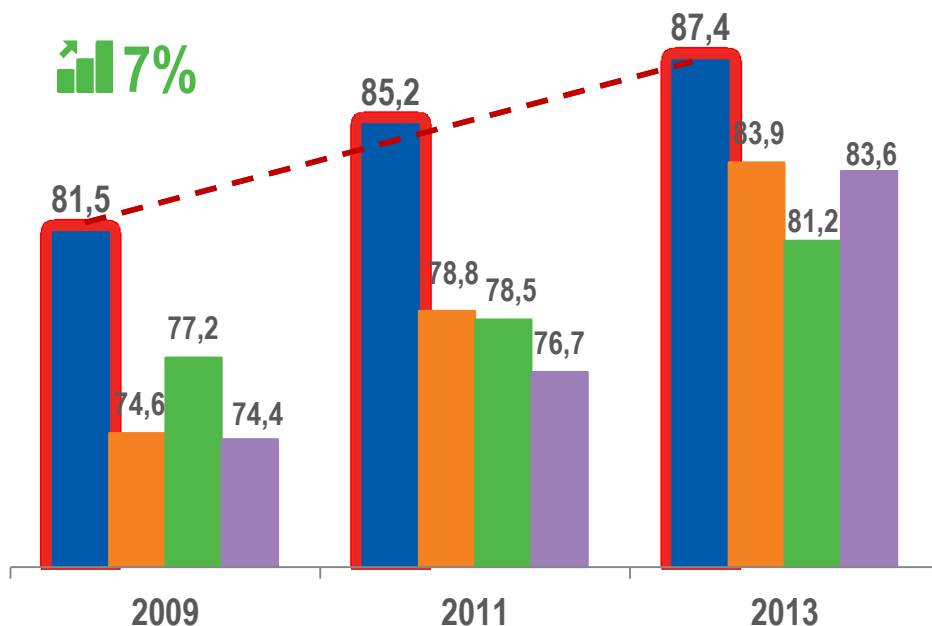
# Качество студентов бакалавриата

По среднему баллу ЕГЭ у зачисленных на бюджетные места НИУ ВШЭ стабильно входит в пятерку российских вузов-лидеров 

## Средние баллы ЕГЭ зачисленных на бюджетные места

■ Москва                      ■ Нижний Новгород  
■ Пермь                        ■ Санкт-Петербург

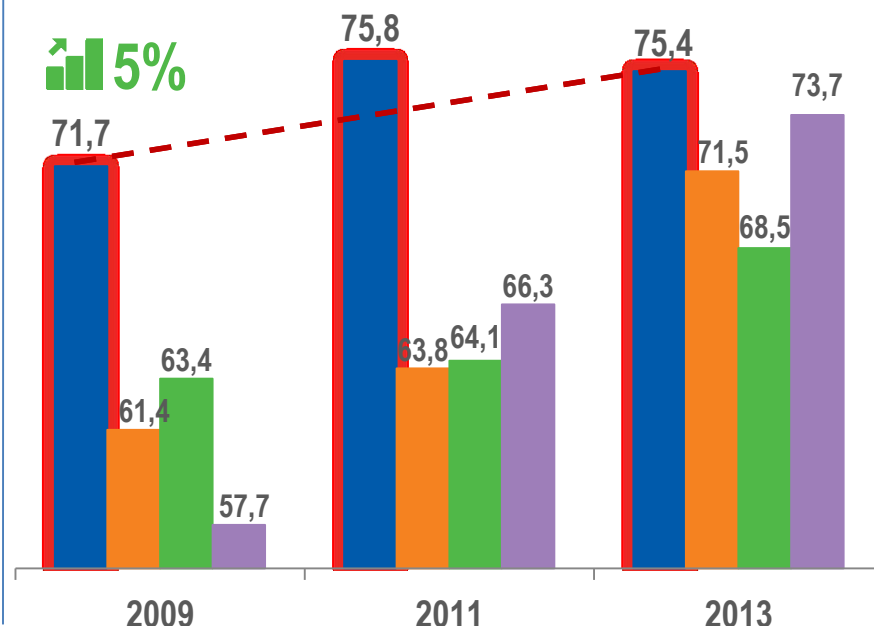
 7%



## Средние баллы ЕГЭ зачисленных на платные места

■ Москва                      ■ Нижний Новгород  
■ Пермь                        ■ Санкт-Петербург

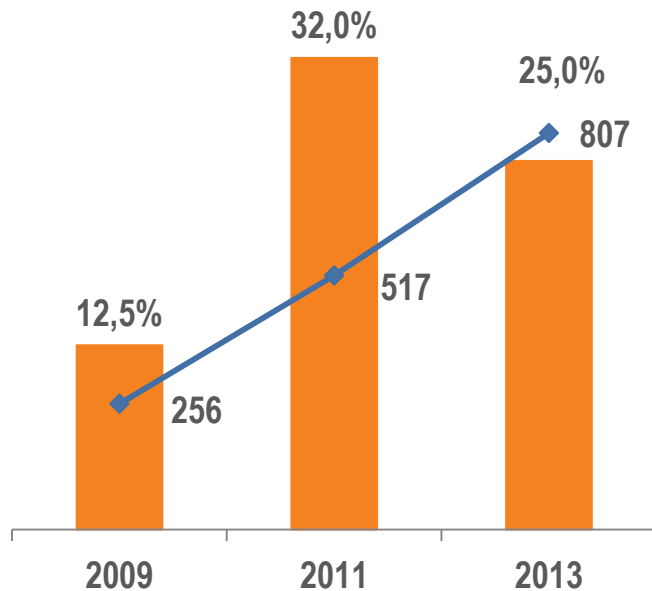
 5%



# Состав студентов магистратуры

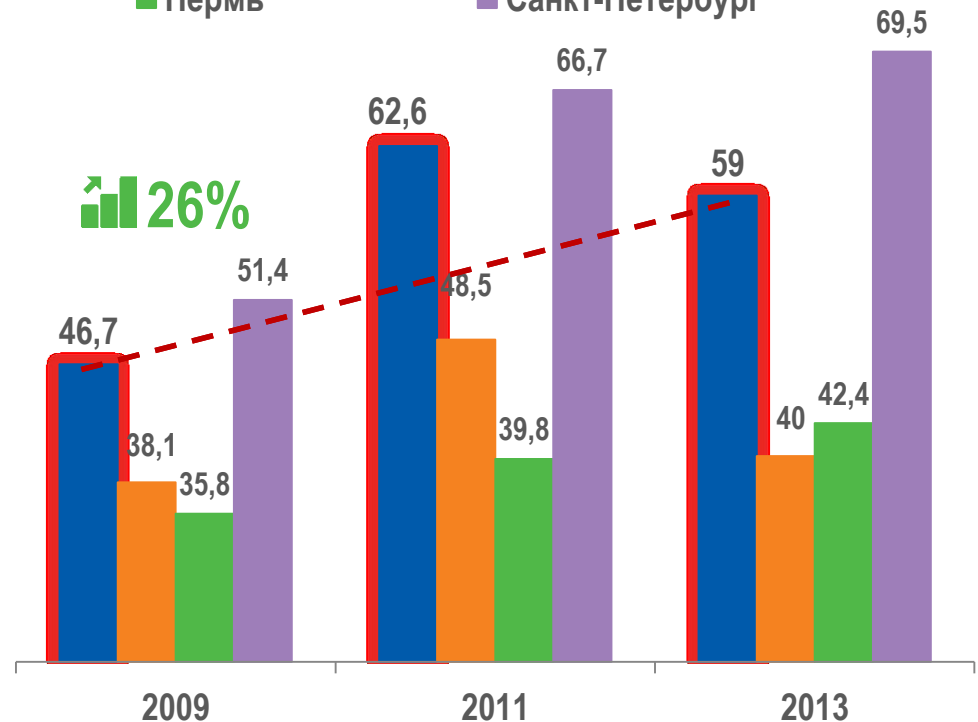
Победители олимпиад в числе принятых на бюджетные места магистратуры (Москва)

■ Доля победителей олимпиад, %  
◆ Численность победителей олимпиад, чел.



Доля принятых в магистратуру из других вузов (очная и очно-заочная форма обучения), %

■ Москва  
■ Нижний Новгород  
■ Пермь  
■ Санкт-Петербург

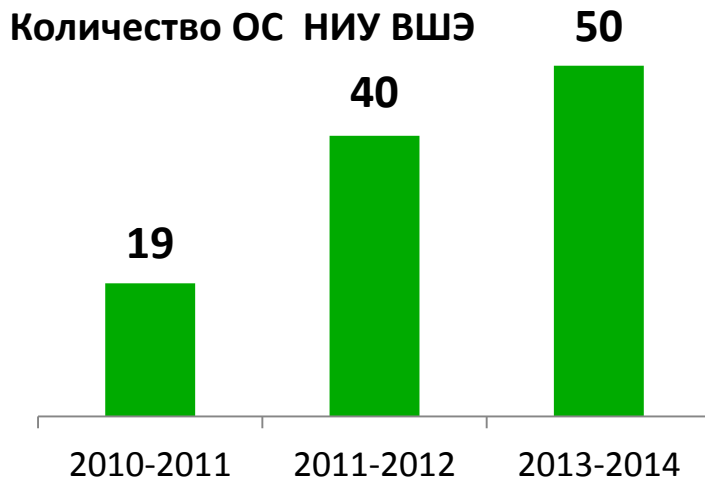


# Стандарты и программы

**Собственные образовательные стандарты: 50** ОС НИУ ВШЭ (по **23** направлениям подготовки бакалавров и **27** направлениям подготовки магистров)

**Новое направление** включено в федеральный перечень по инициативе и при разработке ВШЭ (медиакоммуникации)

**83% образовательных программ** бакалавриата и магистратуры – на основе собственных стандартов



## ОС НИУ ВШЭ обеспечивают:

- Английский язык на уровне международных стандартов
- Научно-исследовательский семинар с первого курса для бакалавров и магистров
- Индивидуальные траектории обучения

# Интеграция образования и науки

Научно-исследовательские семинары с первого курса всех образовательных программ

Доля кредитов, полученных студентами по результатам научной и проектной деятельности – **10%**

Институт стажеров-исследователей: **290** студентов старших курсов и аспирантов работают в научных подразделениях ВШЭ

**45** базовых кафедр ведущих компаний и научных центров, обеспечивающих практическую ориентацию образовательного процесса

Система научно-учебных и проектно-учебных лабораторий и групп:

**39** научно-учебных групп

**33** научно-учебные лаборатории (в т.ч. 6 под руководством ведущих зарубежных ученых)

**7** проектно-учебных лабораторий

**42** проектно-учебные группы

## Задачи:



- Аудит для выявления прорывных направлений научных исследований
- Оценка эффективности научных подразделений, система планирования работы научных подразделений на 3 года
- Новая система поддержки научных проектов для гибкого управления и развития актуальных исследований

# Интернационализация образования

## Программы двух дипломов с зарубежными вузами



Программы двух дипломов с 23 университетами Великобритании, Германии, Нидерландов, Люксембурга, Франции, Италии, США, Канады, Китая

**8,7 %** студентов обучаются по программам двойных дипломов и/или направлены на обучение в зарубежные вузы в рамках международного обмена

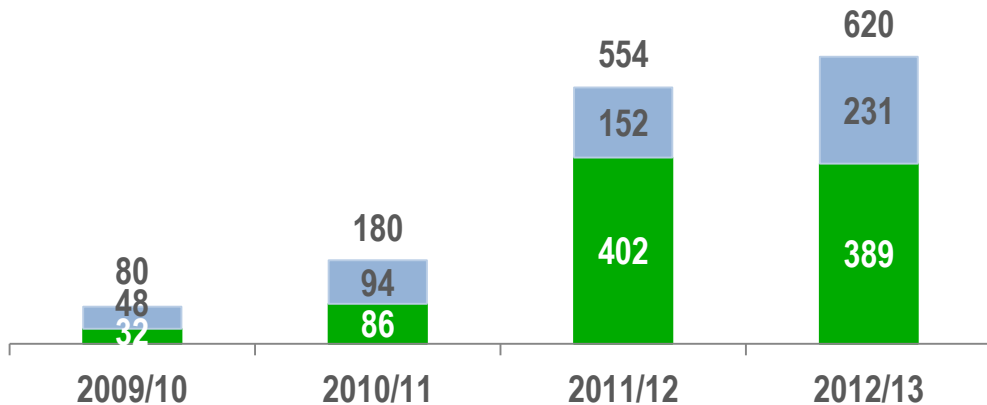
## Доля иностранных студентов, %



По доле иностранных студентов ВШЭ занимает 11 место среди 15 участников проекта Top 5-100

# Студенческая мобильность

- Краткосрочные программы мобильности, чел.
- Долгосрочные программы мобильности, чел.



обучение студентов ВШЭ в странах дальнего зарубежья

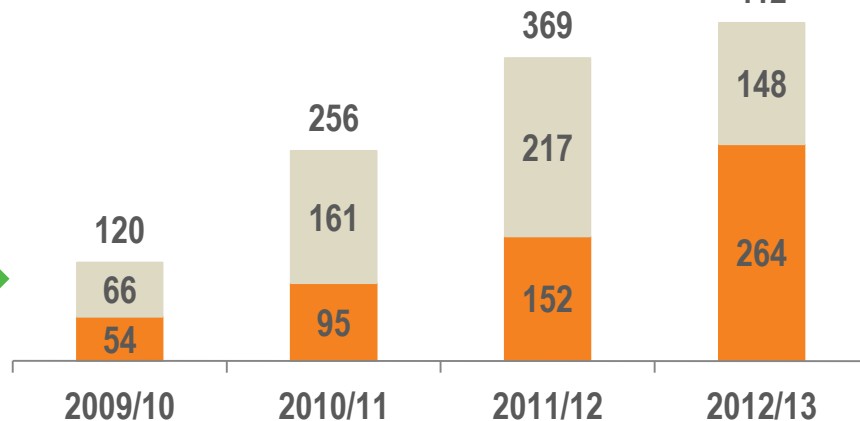
## Входящая академическая мобильность:

число студентов стран дальнего зарубежья, обучавшихся в ВШЭ



Наибольший интерес к обучению проявляют студенты из США, Германии, Великобритании, Франции

- Краткосрочные программы мобильности, чел.
- Долгосрочные программы мобильности, чел.



# Аспирантура

## Прием в аспирантуру



## Аспирантура:



12 отраслей наук, 53 специальности  
786 аспирантов (597 очных, 171 заочных)  
380 научных руководителей

- Специальные стипендии для аспирантов
- Стипендии им. Гайдара
- Доплаты научным руководителям за защиты в срок

## Эффективность работы аспирантуры



- Невысокие показатели защит в срок
- Существенная доля аспирантов не нацелена на академическую карьеру
- Отсутствие механизмов селекции научных руководителей
- Конфликт между количественными показателями защит и требованиями к качеству диссертаций





# Академическая аспирантура

## Старт программы:

**2010**

Факультеты экономики, социологии,  
менеджмента

**2012**

Факультеты математики, истории, филологии,  
философии, прикладной политологии

**2013**

Открыт прием по педагогике. Первый набор  
на программу в Санкт-Петербургском  
филиале



В **2013** г. на программе Академической аспирантуры обучались **65** аспирантов по **8** отраслям наук:

- экономические
- социологические
- политические
- исторические
- физико-математические
- филологические
- философские
- педагогические



- Низкий спрос на программу - неразвитость академических рынков в России
- Неактуальные тематики исследований по ряду направлений с точки зрения глобальной исследовательской повестки

## Цели программы:

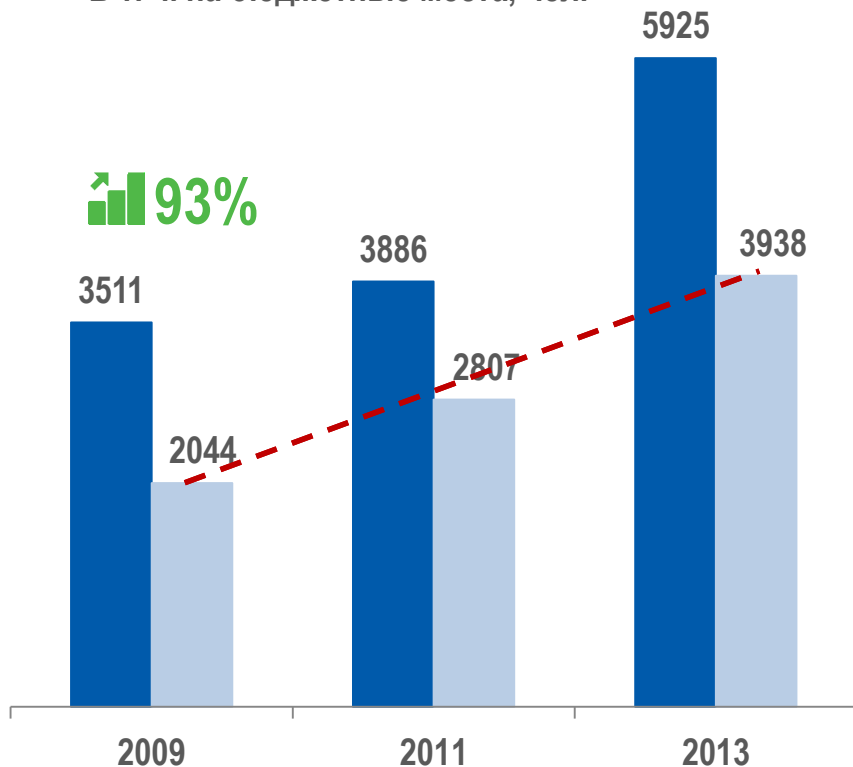
- повышение качества подготовки аспирантов в рамках развития ВШЭ как исследовательского университета
- вовлечение молодых исследователей в международные исследовательские проекты и сети
- формирование современной академической культуры
- обеспечение участия аспирантов в подготовке публикаций для международных реферируемых изданий

## Особенности программы:

- соответствует международным образовательным стандартам
- расширена образовательная компонента по основным дисциплинам и спецкурсам, формирующим академические навыки
- полная занятость аспирантов научной работой в научных подразделениях университета
- научные руководители из числа зарубежных ученых
- семестровые стажировки за рубежом
- повышенная стипендия (30 тыс.руб.)

# Прием студентов

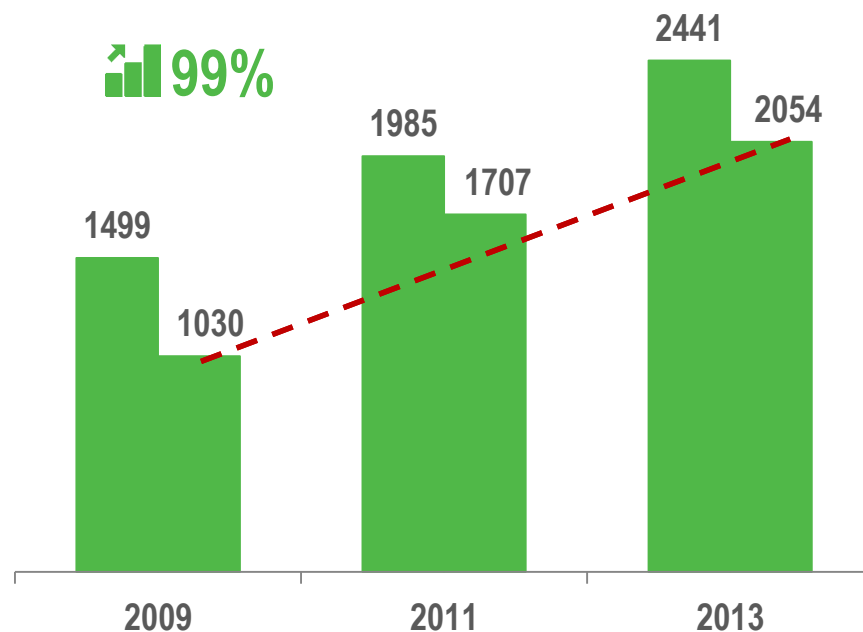
- Прием студентов в бакалавриат и специалитет по очной форме обучения, чел.
- В т. ч. на бюджетные места, чел.



По бюджетному приему НИУ ВШЭ входит в число лидеров среди российских вузов





- Прием студентов в магистратуру по очной форме обучения, чел.
- В т. ч. на бюджетные места, чел.



# Привлечение талантливых студентов

Инструменты привлечения талантов	2009	2013
Лицей (учащиеся)	0	58
Базовые школы (кол-во школ)	103	69
Интернет-школа (кол-во регистраций)	565	15108
Олимпиады школьников ВШЭ (участники)	1648	28650
Олимпиада студентов (участники)	1365	3242
Подготовительное отделение в магистратуру (слушатели)	0	316

- 
- Недостаточный авторитет ВШЭ в элитном сегменте рынка стран СНГ
  - Снижение спроса на магистерские программы у выпускников ВШЭ
  - Низкая вовлеченность учебных подразделений в работу с абитуриентами

- 
- Дистанционная работа с потенциальными абитуриентами (Интернет-школа, личные кабинеты абитуриентов и т.п.)
  - Развитие Лицея и программ ФДП как основных инструментов формирования «ядра» подготовленных к обучению в НИУ ВШЭ абитуриентов

# Выпускники и работодатели

## Лучшие компетенции выпускников по оценке работодателей:



- Анализ информации
- Деловые коммуникации
- Решение нестандартных задач
- Эффективная работа в сжатые сроки

## Проблемные компетенции выпускников по оценке работодателей:



- Недостаток самостоятельности и самоорганизации
- Неумение правильно расставлять приоритеты в работе
- Отсутствие системного подхода к решению задач
- Недостаток практических навыков

**!!!** Средняя оценка работодателями компетенций выпускников – 4,4 баллов из 5

**!!!** Вновь выбрали бы ВШЭ при поступлении 86% выпускников бакалавриата, 79% – магистратуры

## Лучшие компетенции, сформированные ВШЭ, по оценке выпускников:



- Умение справляться с большим объемом работы
- Способность решать задачи в срок
- Умение находить, оценивать и использовать информацию из разных источников
- Способность самостоятельно развиваться

## Компетенции, которые слабо развивались в ВШЭ, по оценке выпускников:



- Работа в команде
- Профессиональная коммуникация на иностранном языке
- Применение знаний на практике
- Креативность, способность порождать принципиально новые идеи

# Работа с выпускниками

## Инструменты работы с выпускниками (2011–2013)



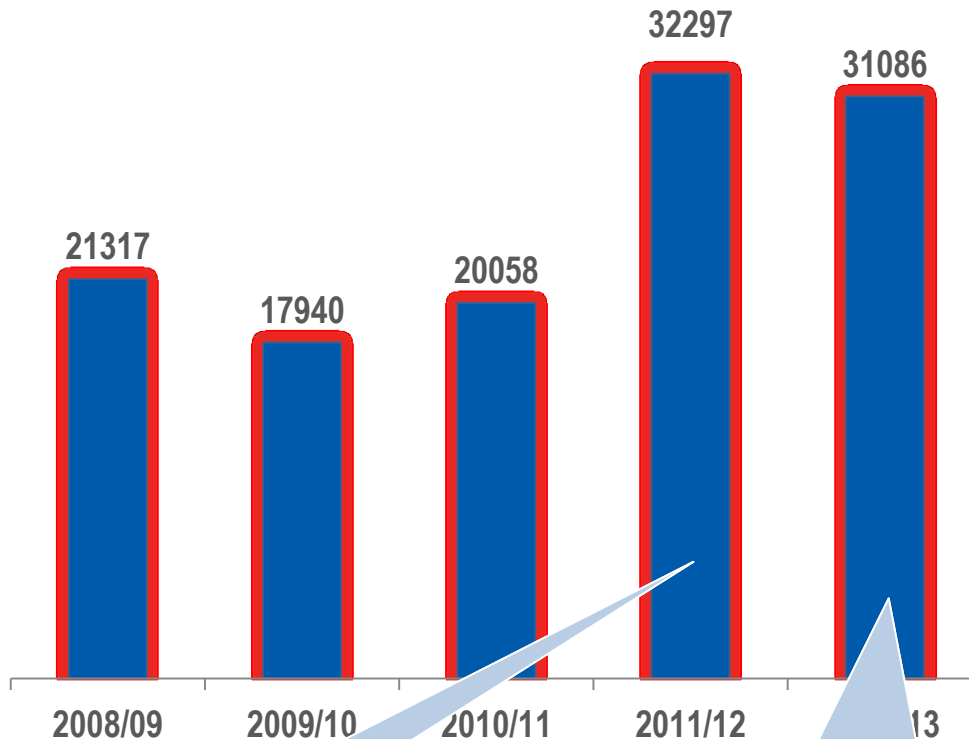
- Создан центр по работе с выпускниками, координирующий деятельность факультетов и филиалов
- Создана единая база выпускников ВШЭ, содержащая сведения о 27 360 выпускниках
- Запущен ежегодный мониторинг выпускников и исследование мнения работодателей (с 2011 г.), дающие ценную обратную связь, в т.ч. по оценке качества образовательных программ

## Проблемы и задачи



- База данных выпускников все еще не включает данные по МИЭМ
- Факультеты недостаточно ответственно относятся к сбору информации о выпускниках (до 30% данных по выпускникам в АСАВ не верны)
- Не завершена работа по созданию портала выпускников, что затрудняет взаимодействие с выпускниками

■ Численность слушателей ДПО, чел.



**ГАСИС и  
Учебный центр  
подготовки  
руководителей**

**Заккрытие ряда непрофильных  
для ГАСИС дополнительных  
профессиональных программ**



Бизнес-школа ВШЭ – 2 место в рейтинге бизнес-школ России Eduniversal в категории 3 Palmes и 125 место в мире



Две программы MBA вошли в Top-50 Masters Programs in the world 2013-2014



Количество подразделений ДПО увеличилось в 1,5 раза



Количество программ MBA увеличилось в 2 раза



В 2012/13 учебном году разработано более 1000 программ ДПО, включая программы MBA, DBA, MPA, EMBA



В разработке и реализации программ ДПО участвуют научные институты и центры НИУ ВШЭ, а так же международные лаборатории

# Программы ДПО (Москва)



## Международные программы и партнерства



**2009**

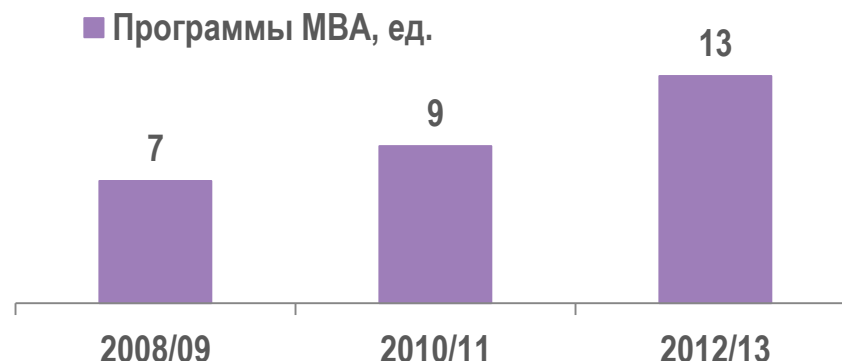
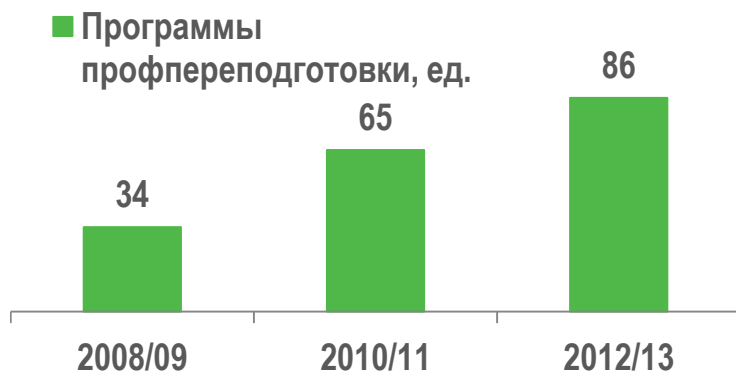
ВШЭ – единственный партнер CFA в Восточной Европе: подготовка к сдаче сертификационного экзамена, MBA, магистерская программа

**2012**

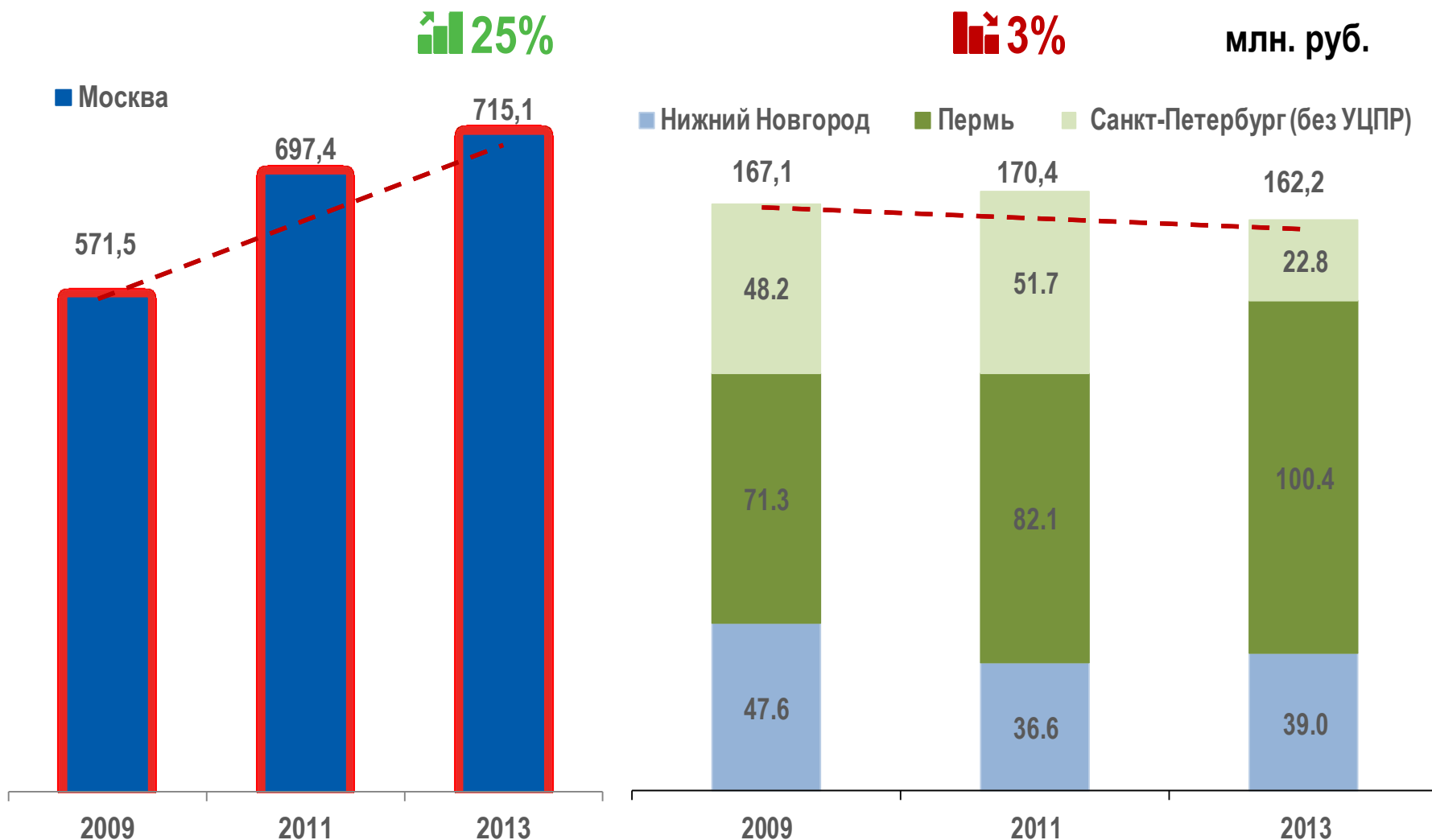
запуск программы Master in European Business (Double degree program) совместно с Европейской бизнес-школой ESCP Europe

**2013**

запуск совместно с Университетом г. Граца (Австрия) программы ДПО, предусматривающей выдачу диплома магистра права (LL.M)

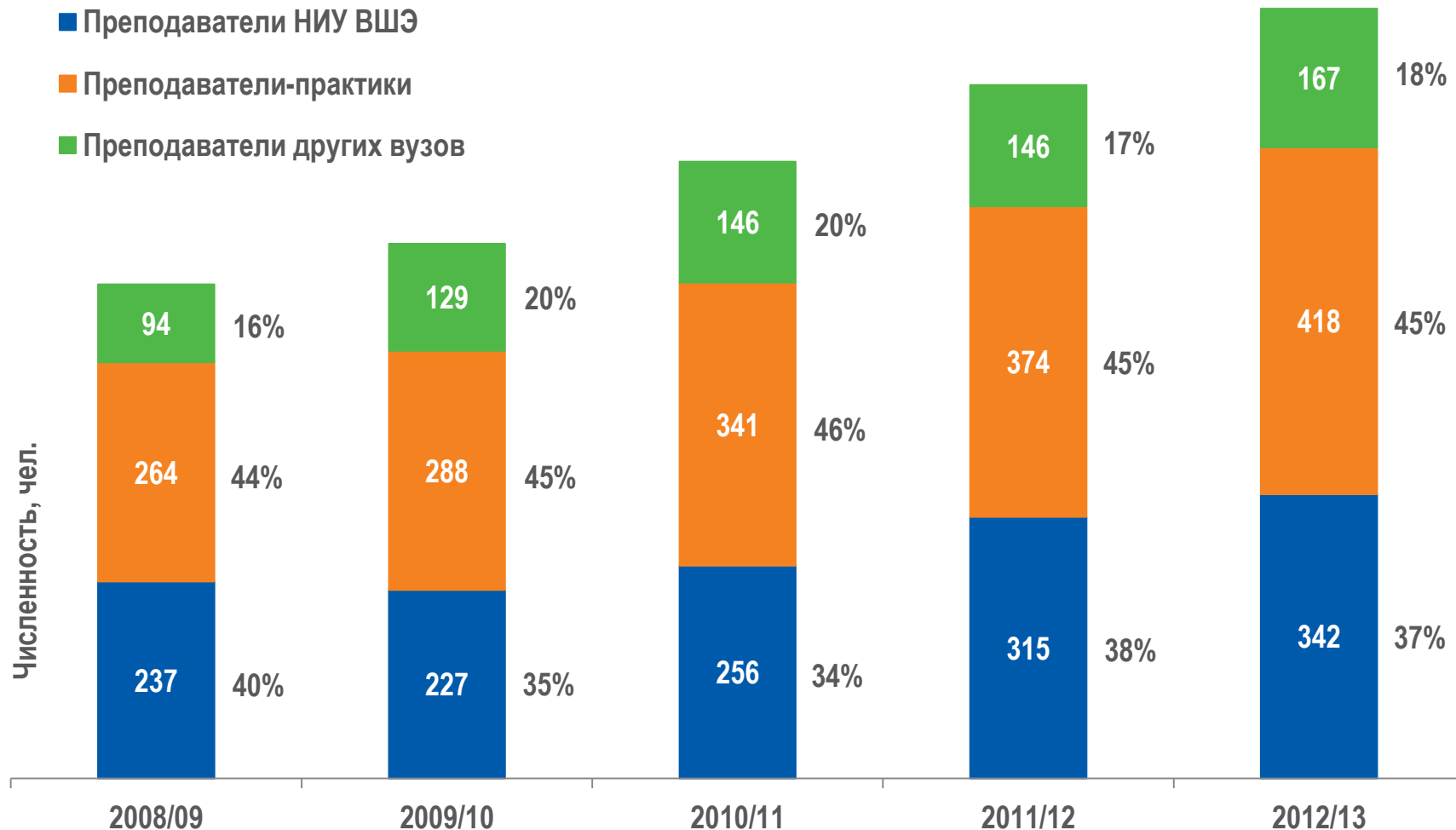


# Доходы от программ ДПО (Москва и филиалы)

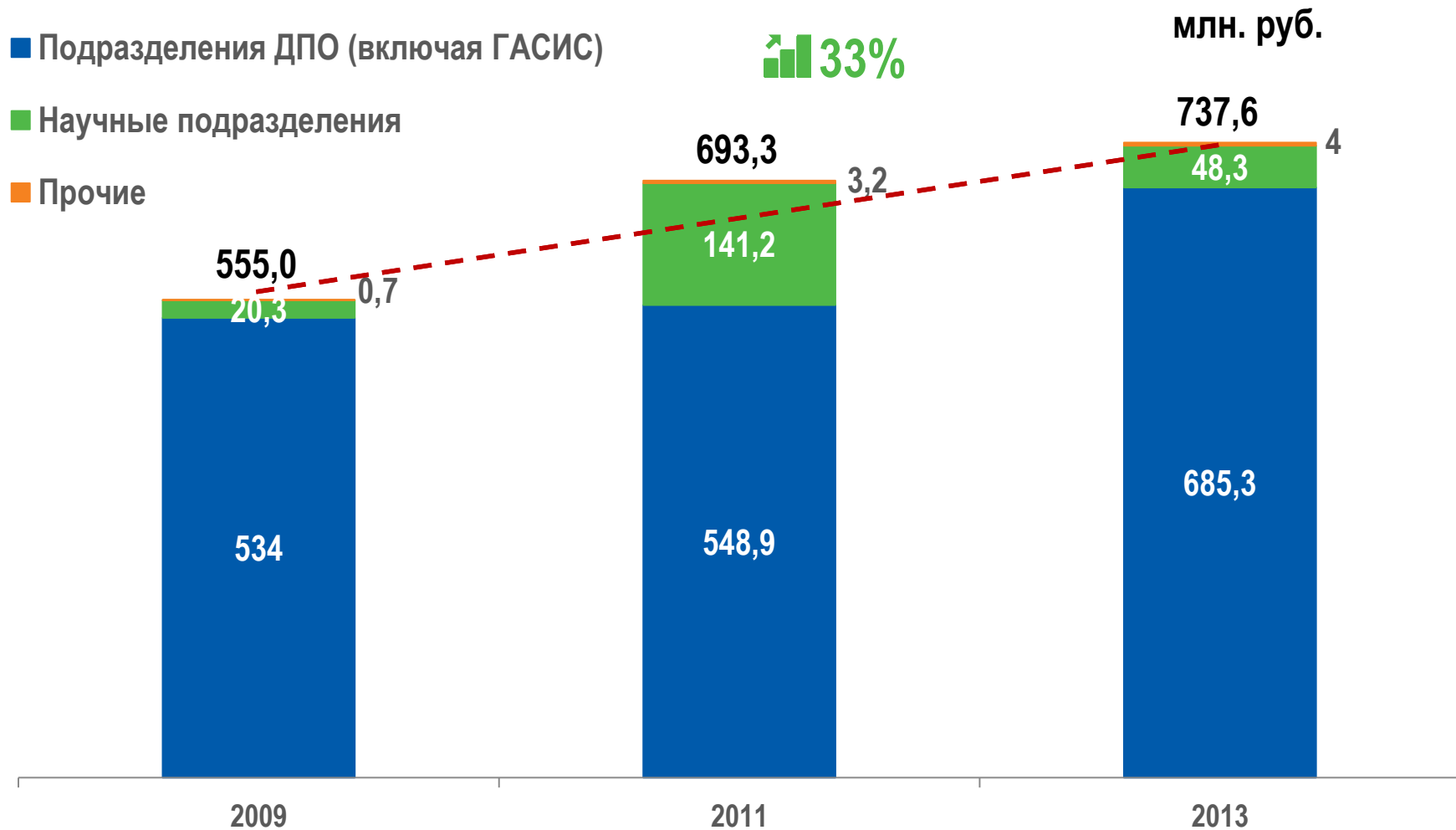




# Преподавательский состав программ ДПО (Москва)



# Структура доходов от ДПО (Москва)



# Проблемы ДПО



- Отсутствие управленческого консенсуса относительно направлений развития
- Низкая оперативность принятия управленческих решений в сфере «быстро оказываемых и гибких» услуг
- Нехватка аудиторного фонда: набор слушателей «по количеству стульев»
- Низкий уровень сервиса для клиентов (нет доступа в библиотеку, современных способов оплаты обучения, парковок и т.д.)
- Отсутствие поддержки со стороны сервисных структур ВШЭ
- Отсутствие кооперации подразделений ДПО, внутренняя конкуренция, нет практики кросс-сейла



# Образование: приоритеты нового этапа

- Интернационализация
- Повышение гибкости
- Использование электронных ресурсов
- Аспирантура
- Реформа ДПО



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## НАУКА



# Исследования: приоритеты прошедшей пятилетки

- Рост исследовательской активности преподавателей
- Международная научная кооперация как правило для новых проектов
- Формирование современной эмпирической базы исследований и разработки социальной и экономической политики
- Расширение круга заказчиков прикладных исследований
- Систематическая организация экспертно-аналитической работы

# Динамика объемов НИР, млн. руб.

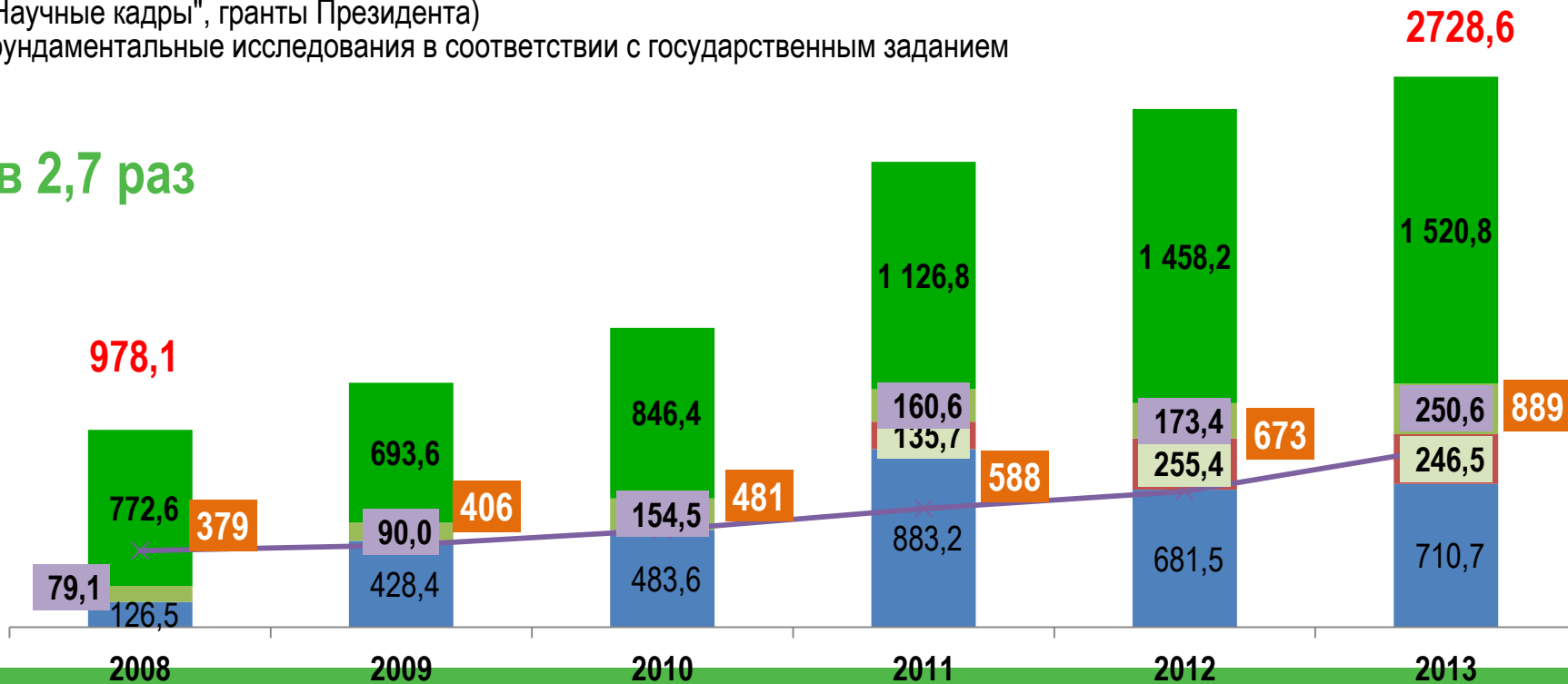
■ прикладные исследования

■ собственные затраты НИУ ВШЭ на научные исследования (Научный фонд, средства факультетов, фонд развития прикладных исследований)

■ средства целевых субсидий на выполнение научных исследований (Международные лаборатории, ФЦП "Научные кадры", гранты Президента)

■ фундаментальные исследования в соответствии с государственным заданием

↑ в 2,7 раз



По объемам НИР ВШЭ занимает **третье место** среди российских вузов после МГУ им. М.В.Ломоносова и МГТУ им. Н.Э.Баумана

# Научные исследования



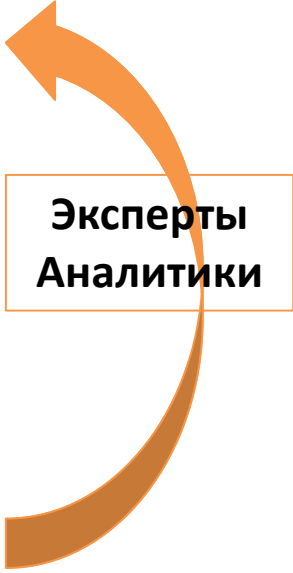
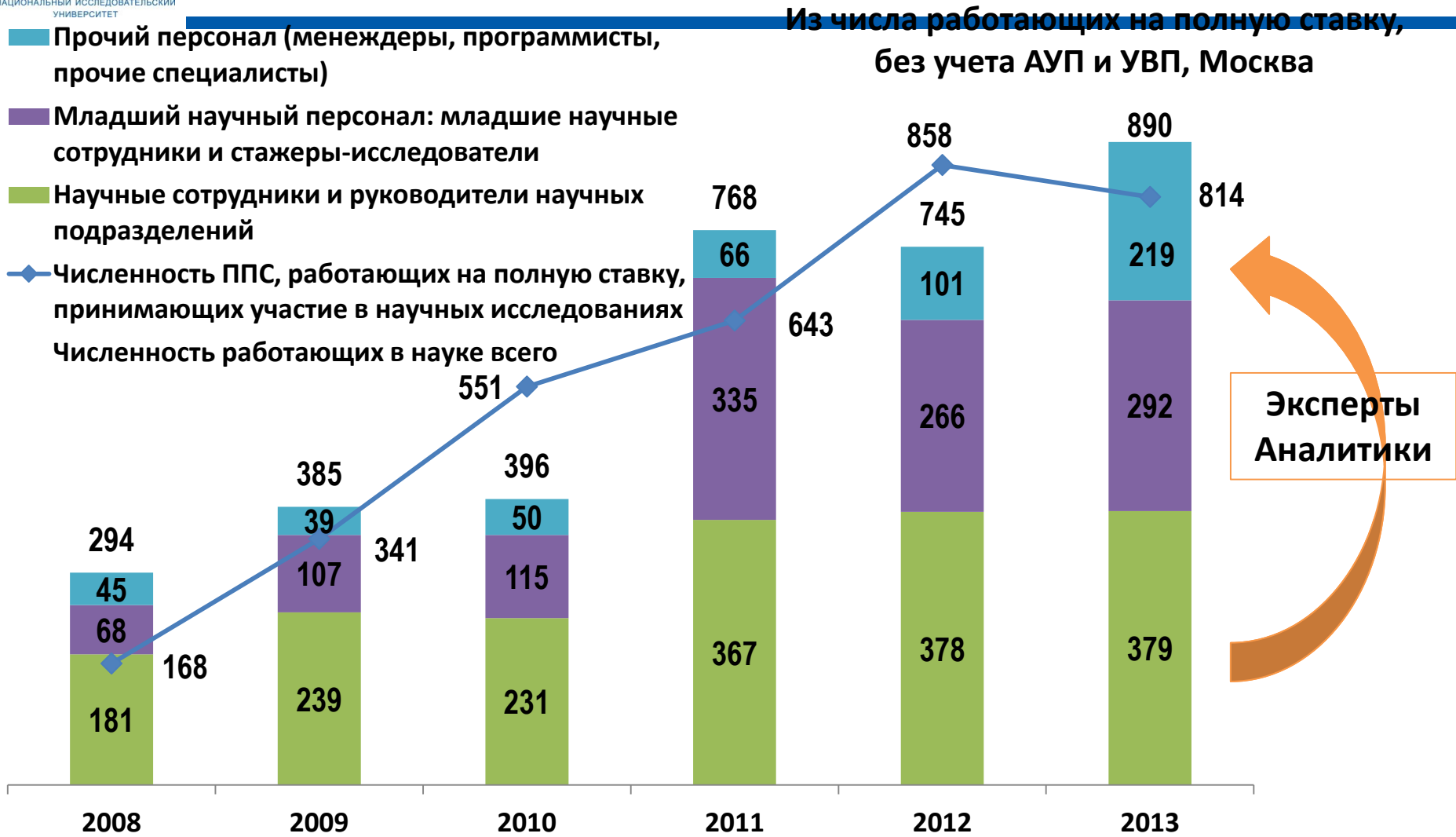
Крупнейший в Восточной Европе научно-образовательный, проектный и консалтинговый центр в области социально-экономических наук





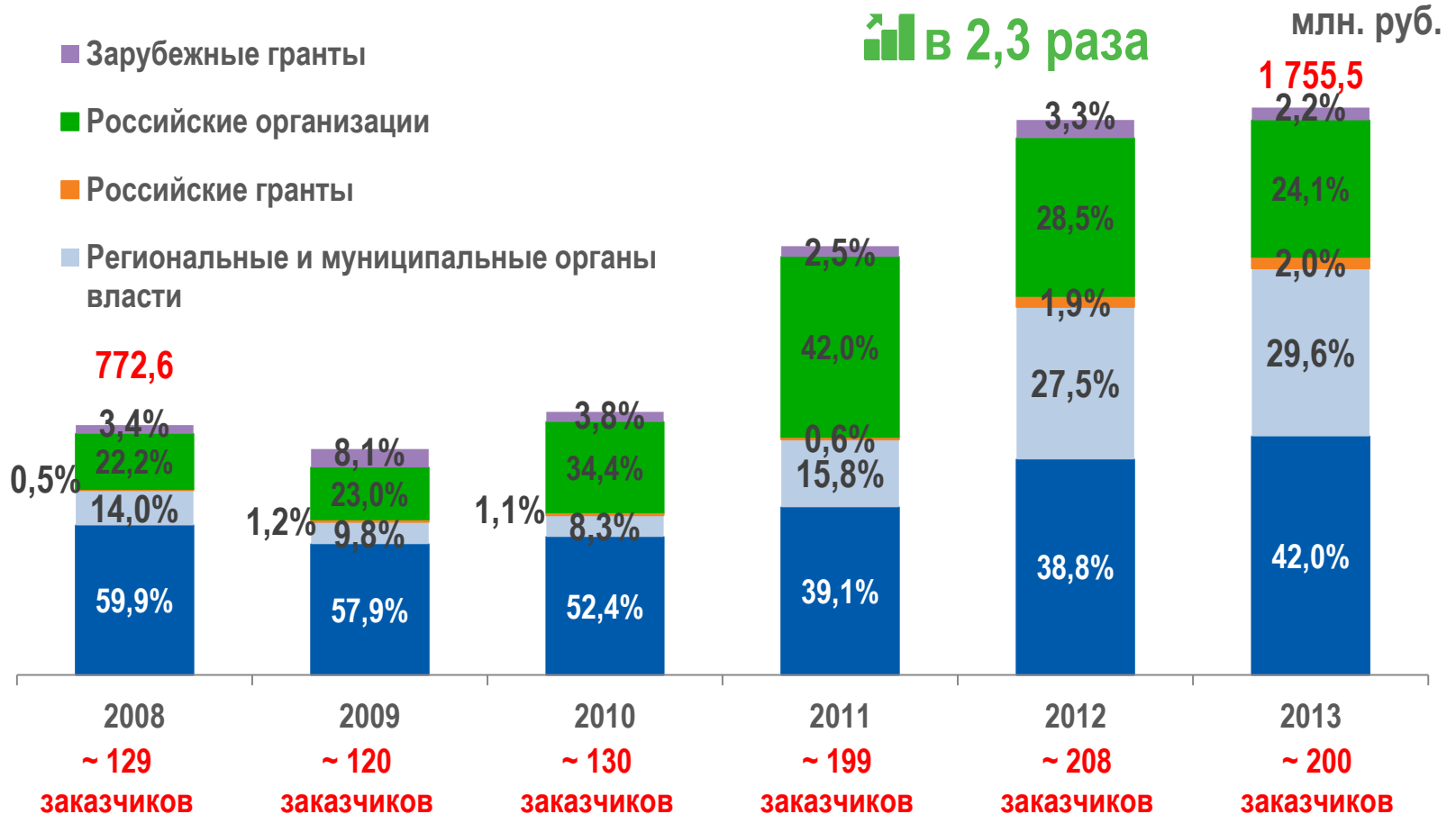
# Участие преподавателей и исследователей в фундаментальных и прикладных НИР

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



Эксперты  
Аналитики

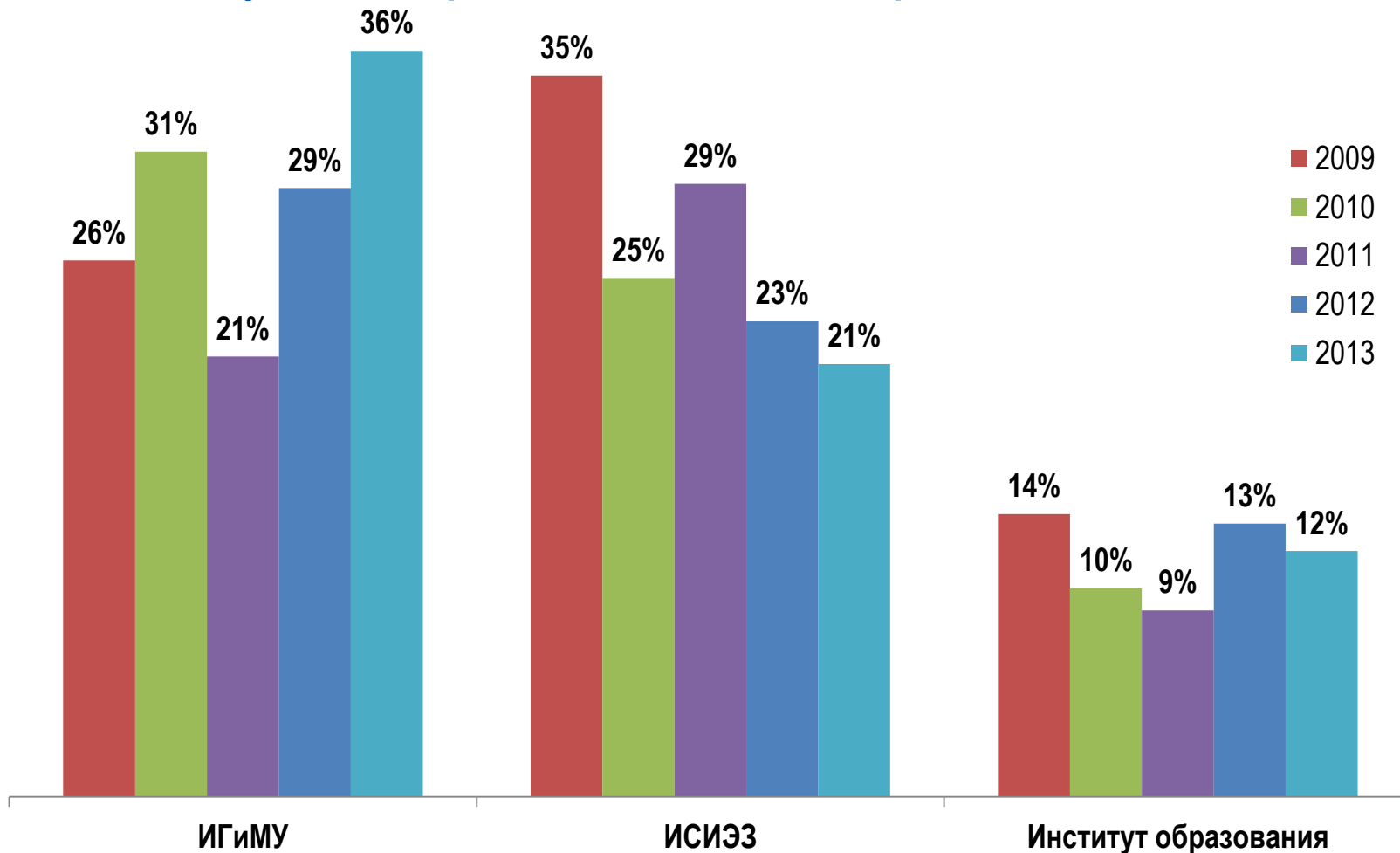
# Прикладные научные исследования



Изменение структуры заказчиков: увеличение доли компаний реального сектора и региональных органов власти; укрепление партнерств с крупнейшими компаниями

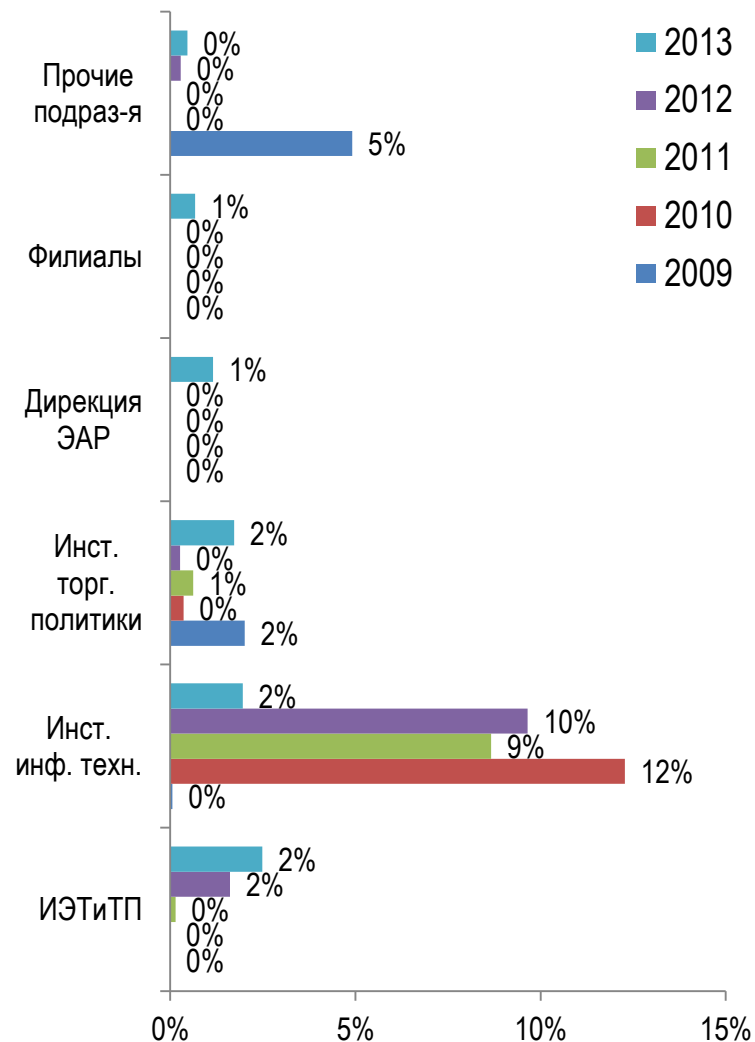
# Лидеры прикладных исследований

## Доля научных подразделений в объеме прикладных НИР, %



# Прикладные исследования

**Доля научных подразделений в объеме прикладных НИР, %**



# Собственная эмпирическая база



**Крупнейшая система мониторинговых исследований социально-экономического развития России:**

- Образование
- Здоровоохранение
- Инновации
- Сектор интеллектуальных услуг
- Взаимодействие государства и бизнеса
- Предприятия реального сектора
- Рынок труда
- Поведение домохозяйств
- Гражданское общество

**В 2013 г. реализованы 12 масштабных эмпирических исследований**

**Уникальная база данных –  
Единый архив экономических и  
социологических данных НИУ ВШЭ:  
содержит 38 специализированных баз данных**

## Комплексные проекты:

- Стратегия 2020
- Прогноз научно-технологического развития России до 2030 г.
- Стратегия развития Москвы
- Стратегии развития регионов:  
Самарская, Тульская, Тюменская, Ульяновская области, Камчатский край, Ханты-Мансийский автономный округ и др.
- Проекты по развитию отраслей:  
образование, здравоохранение, ЖКХ, транспорт, авиа- и судостроение, космический сектор и др.
- Программы инновационного развития компаний
- Государственные программы
  - Наука и технологии
  - Развитие образования
  - Инновационное развитие
  - Информационное общество

# Наука: Вызовы и пути решения

## Вызовы



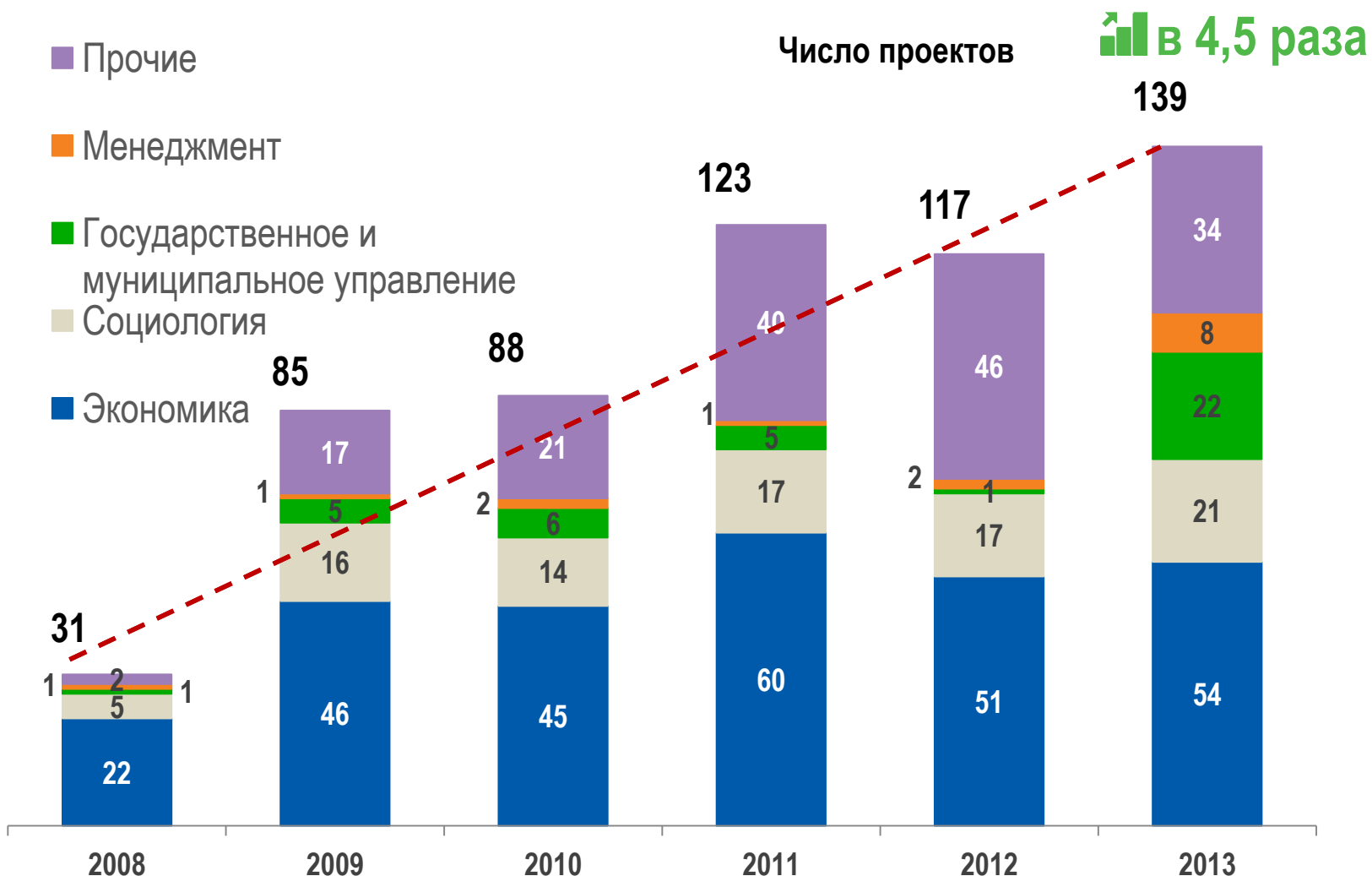
- Потенциально возможное сжатие рынков
- Неопределенность форм и объемов государственного финансирования научных исследований
- Резкое снижение возможности получения зарубежных грантов
- Усиление конкуренции на рынке прикладных НИР
- Недостаточный уровень научной деятельности филиалов
- Утрата рядом научных подразделений конкурентных позиций и кадрового потенциала

## Пути решения



- Оценка деятельности научных подразделений, селекция проектов
- Активное вовлечение ППС, аспирантов и студентов
- Привлечение новых исследовательских команд
- Выход на новые рынки
- Масштабирование комплексных проектов
- Развитие инфраструктуры НИР

# Структура фундаментальных исследований



# Виды фундаментальных исследований (без учета экспертно-аналитической работы)

■ Стартовые проекты

■ Международные лаборатории, созданные в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 220

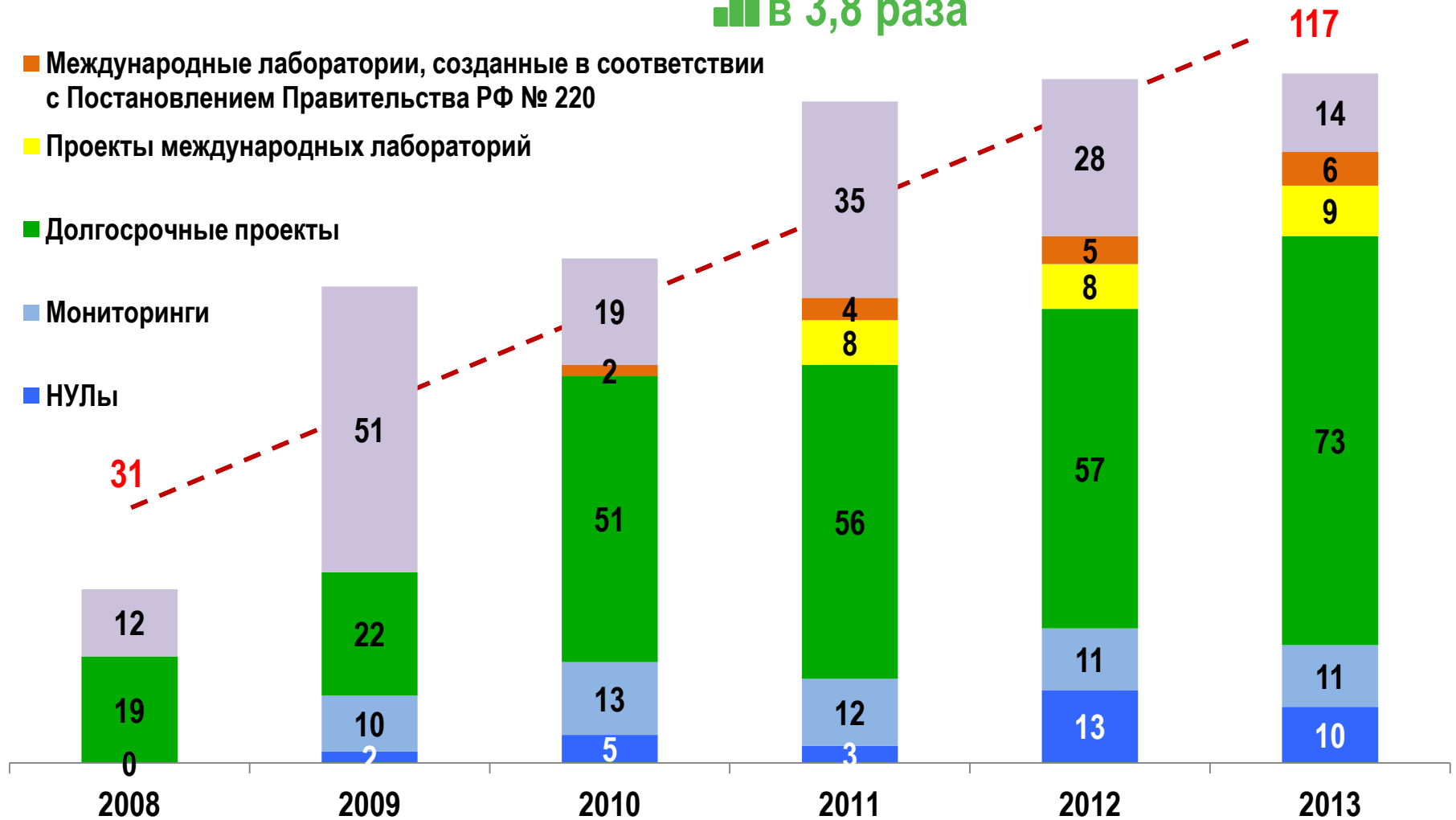
■ Проекты международных лабораторий

■ Долгосрочные проекты

■ Мониторинги

■ НУЛы

↑ в 3,8 раза

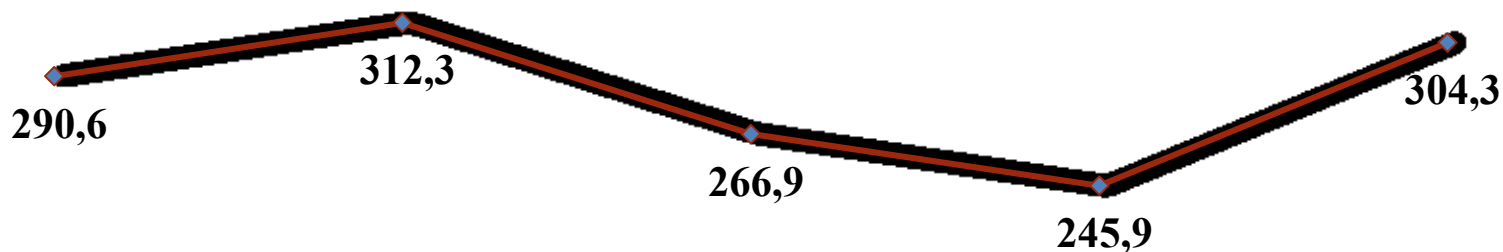




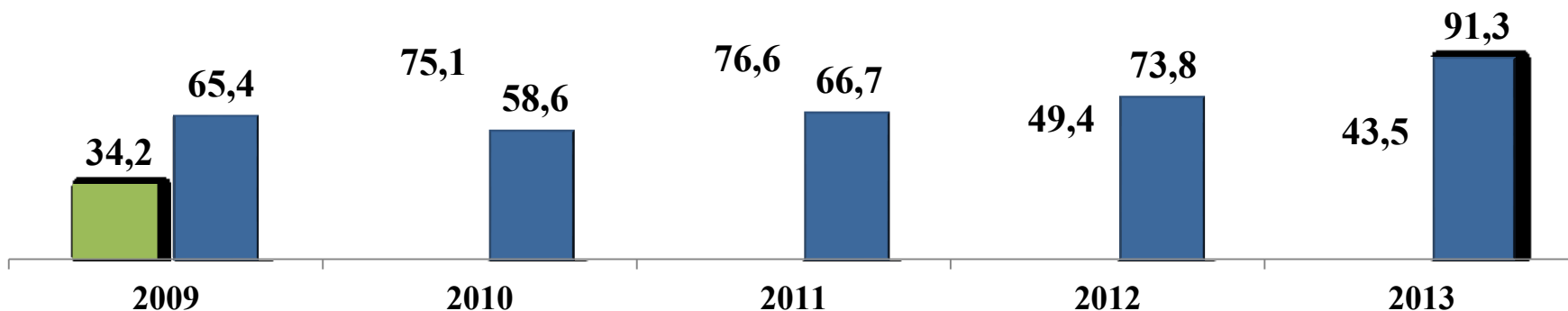
# Динамика изменения плановой и фактической величины расходов на проведение НИР из бюджетов факультетов



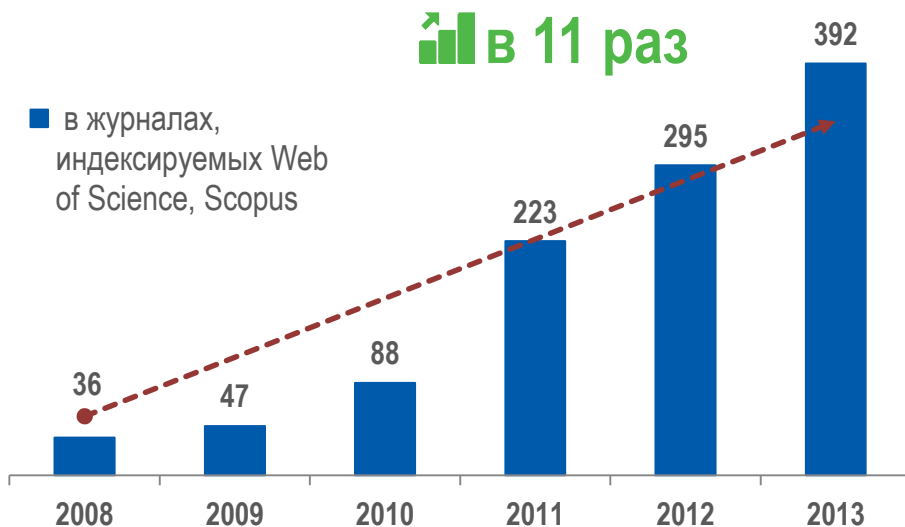
В среднем факультеты выполнили решение Ученого совета университета по расходованию средств на проведение НИР за счет собственных средств **на 19,6% против планируемых 25%**.



■ Фактические расходы на НИР   
 ■ Плановые расходов на НИР   
 ◆ Бюджет факультетов



# Научные публикации: низкая база

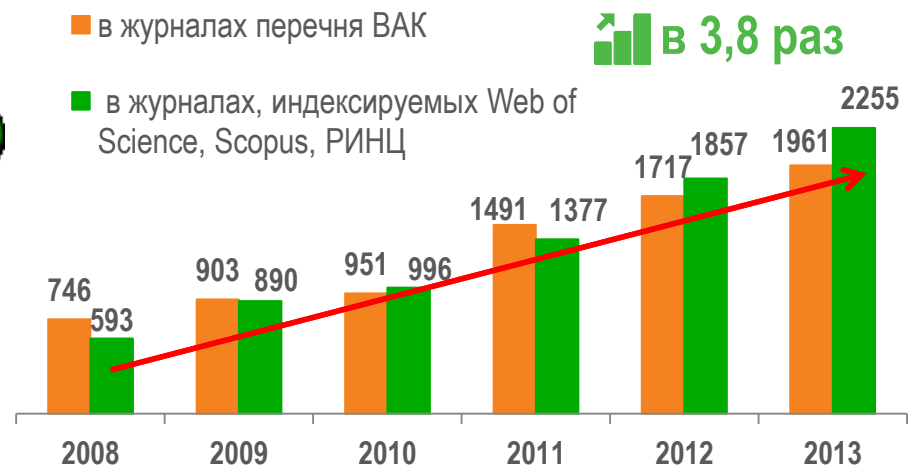


По показателю «Количество публикаций в WoS/Scopus на 100 НПР, ед.»:

- 15 место среди участников проекта 5-100 (всего 15) и
- 25 место среди ведущих университетов (всего 40)

(данные за 2012 год)

**2/3 исследований ВШЭ – это социально-экономические и гуманитарные науки, где отрыв от мирового уровня был на порядок больше, чем в других отраслях.**



# Препринты Программы Фундаментальных Исследований



- Способ быстрого распространения информации о научных результатах сотрудников ВШЭ в широком академическом сообществе и получение обратной связи
- Важный элемент процесса подготовки статьи в международном рецензируемом журнале
- Форма первых работ сотрудника, освающего навыки academic writing

## 13 серий препринтов:

- Economics
- Financial Economics
- Political Science
- Public Administration
- Education
- Sociology
- Management
- Humanities
- Psychology
- International Relations
- Law
- Science, Technology and Innovation Economy
- Linguistics



### Препринты выходят:

- на английском языке
- в электронном виде



### Преимущества препринтов программы ФИ:

- оперативный выпуск (2-3 недели)
- лингвистическая поддержка, оплачиваемая НИУ ВШЭ
- размещение в электронных репозиториях, в том числе на английском языке



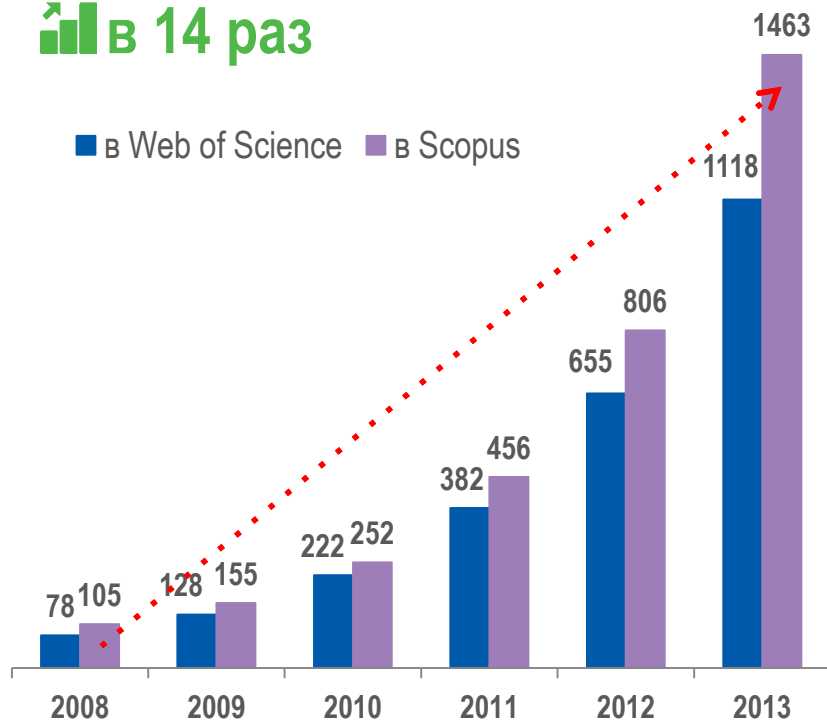
### С запуска серий в сентябре 2011 г.:

- получено более **420** работ
- опубликовано **296** препринтов

# Научные публикации: цитирования

## Цитирования за 5 лет, предшествующих отчетному году

↑ в 14 раз

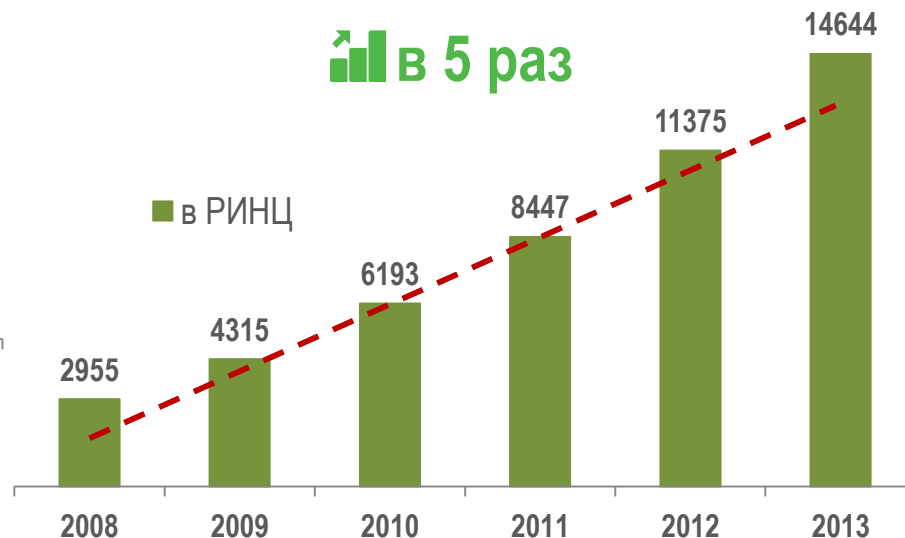


По показателю «Количество цитирований в WoS/Scopus на 100 НПР, ед.»:

- 14 место среди участников проекта 5-100 (всего 15) и
- 26 место среди ведущих университетов (всего 40)

(по данным за 2012 год)

↑ в 5 раз



# Публикации сотрудников факультетов

## Публикации сотрудников факультетов группы экономика и управление (Москва) (2012–2014)



## Публикации сотрудников факультетов группы социальные и гуманитарные науки (Москва) (2012–2014)



# Публикации сотрудников факультетов

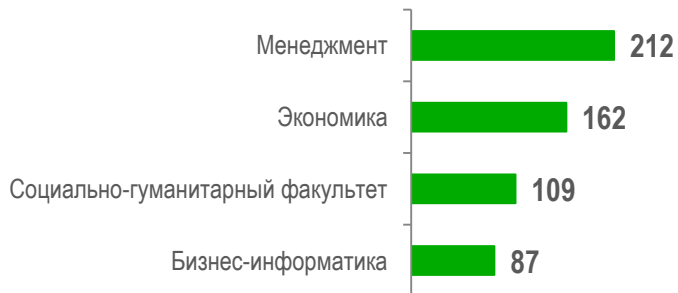
## Публикации сотрудников факультетов группы математика и информатика (Москва) (2012–2014)



## Публикации сотрудников факультетов филиала в Санкт-Петербурге (2012–2014)



## Публикации сотрудников факультетов филиала в Нижнем Новгороде (2012–2014)



## Публикации сотрудников факультетов филиала в Перми (2012–2014)



# Поддержка научной работы

## Академические надбавки и гранты, ед.

■ Другие гранты

■ Академическая мобильность

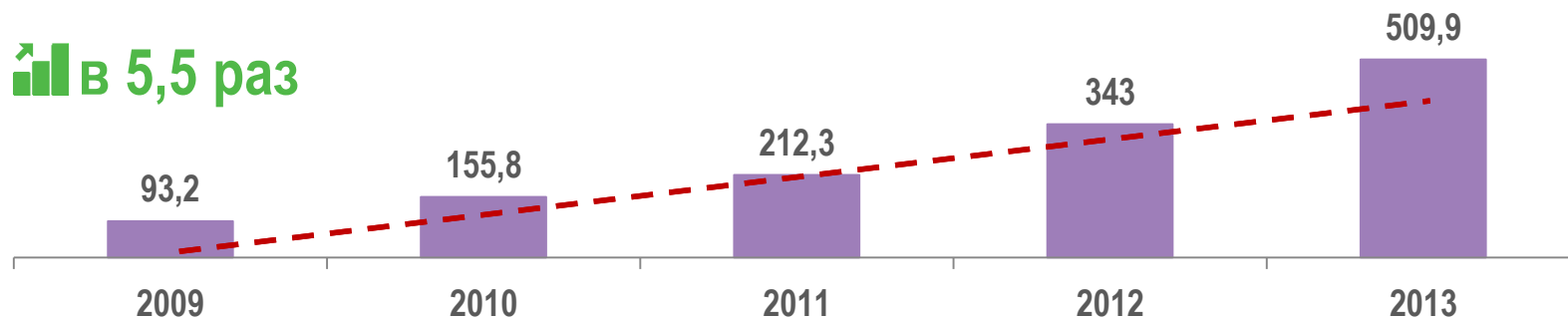
■ Академические надбавки



Другие гранты	2009	2010	2011	2012	2013
Индивидуальные исследования	75	73	79	79	79
Коллективные исслед. Проекты «Учитель-Ученики»	25	24	18	26	26
Софинансирование грантов РФФИ и РГНФ	7	13	17	46	46

## Финансирование академических надбавок и грантов, млн. руб.

↑ в 5,5 раз



# Получатели академических надбавок

Получатели академических надбавок  
в 2009-2013 годах, Москва в разрезе факультетов  
блока Экономика и управления (с отделениями\*),  
чел.



Получатели академических надбавок  
в 2009-2013 годах, Москва в разрезе  
факультетов блока Социальные и гуманитарные  
науки, чел.



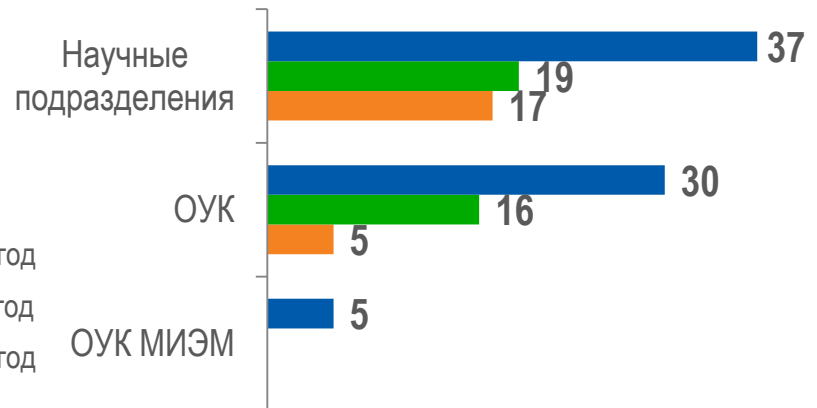


# Получатели академических надбавок

Получатели академических надбавок  
в 2009-2013 годах, Москва в разрезе факультетов  
блока Математика, информатика, лингвистика (с  
отделениями\*), чел.



Получатели академических надбавок  
в 2009-2013 годах, Москва  
в разрезе прочих подразделений



# Международные лаборатории

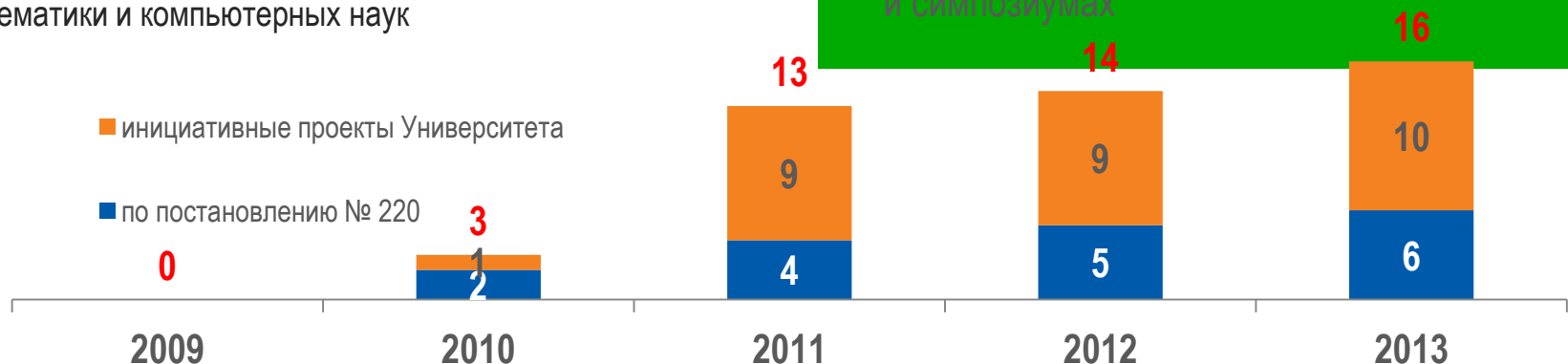
## Основные задачи проекта:

- формирование, поддержка и развитие научных направлений, школ международного уровня в НИУ ВШЭ
- развитие международных исследовательских лабораторий в партнерстве с крупнейшими мировыми научными центрами, соответствующих уровню ведущих зарубежных лабораторий
- участие в крупнейших 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

## По итогам 2013 г:



- 315 научных сотрудников
- 187 из них моложе сорока лет
- 123 студента и аспиранта привлечены к работе в международных лабораториях
- 441 научная статья подготовлена, из них
- 334 опубликованы, в том числе
- 130 – в международных рецензируемых журналах
- 565 докладов представлено на конференциях и симпозиумах





**Распоряжение Правительства РФ от 12.08.2008 г. № 1177-р:**



ВШЭ осуществляет информационно-аналитическое и экспертное обеспечение деятельности Правительства Российской Федерации

## Основные виды активности:



Выполнение комплексных поручений руководства страны в сфере социально-экономического развития России



Подготовка аналитических материалов и экспертиза различных документов по запросу органов исполнительной власти России на регулярной основе



Проведение прикладных исследований, в результате которых формируются рекомендации по мерам государственной политики в отдельных сферах



Активное участие руководителей и экспертов ВШЭ в работе совещательных, консультативных органов при Президенте РФ, Правительстве РФ, ФОИВ РФ



Участие руководства и экспертов ВШЭ в совещаниях руководства страны, членов Правительства, руководителей ФОИВ

# Экспертно-аналитическая работа



Выполнение комплексных поручений руководства страны в сфере социально-экономического развития России (примеры)

**СТРАТЕГИЯ**  
2020

## в 2011 году

Стратегия-2020 – независимая экспертная площадка по подготовке предложений по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России до 2020 года

10 экспертных групп организовано  
1100 российских и международных экспертов  
290 мероприятий проведено  
более 100 сотрудников привлечено из  
15 подразделений ВШЭ

Продолжительность – более года

## в 2013 году

Подготовлены независимая оценка резервов эффективности бюджетных расходов и предложения по их оптимизации (совместно с РАНХиГС и независимыми экспертами)

14 коллективов ВШЭ вовлечено  
более 50 сотрудников

Продолжительность – 6 месяцев

# Экспертно-аналитическая работа



## Подготовка аналитических материалов и экспертиза различных документов по запросу органов исполнительной власти России на регулярной основе

- подготовка аналитических материалов
- экспертиза проектов решений
- экспертиза нормативных правовых актов
- разработка концепций, стратегий
- разработка методических материалов

по запросу:

- Правительства РФ
- Администрации Президента РФ
- федеральных органов исполнительной власти
- субъектов РФ

- Вовлечены практически все исследовательские подразделения ВШЭ и часть факультетов
- Проводится в ежедневном режиме



**Средний срок исполнения поручения: 5-10 дней**



## Участие руководства и экспертов ВШЭ в совещаниях руководства страны, членов Правительства, руководителей ФОИВ



В ходе разработки Стратегии-2020 проведено более 30 встреч с участием Президента РФ, Премьер-министра РФ и вице-премьеров



Эксперты ВШЭ регулярно выступают независимыми экспертами на заседаниях Правительства при рассмотрении актуальных вопросов развития России

# Экспертно-аналитическая работа



Проведение прикладных исследований, в результате которых формируются практические рекомендации по мерам государственной политики в отдельных сферах



В 2013 году проведено **22** прикладных исследования в интересах Правительства РФ по направлениям:

Культура

Рынок труда



Активное участие руководителей и экспертов ВШЭ в работе совещательных, консультативных органов при Президенте РФ, Правительстве РФ, ФОИВ РФ

## УЧАСТИЕ РЕКТОРА ВШЭ:

- в заседаниях Президиума Экономического совета при Президенте РФ (ежемесячно)
- в Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции (каждые 2 месяца)
- в Рабочей группы по мониторингу Указов Президента (каждые 2 недели)
- в Правительственной комиссии по открытому правительству (ежемесячно)
- еще в более 10 совещательных органов

## Участие экспертов ВШЭ:

- в деятельности Экспертного совета при Правительстве (13 из 100 членов Совета)
- в комиссиях, общественных советах, коллегиях при Правительстве и Президенте РФ

# Экспертно-аналитическая работа



## Темы проводимых исследований:

Макроэкономика  
и финансы

Эффективность управления  
в отраслях ОПК

Внешнеэкономическая деятельность, форми-  
рование Единого экономического пространства

Федеральная контрактная  
система

Инвестиционный климат и взаимоотношения  
государства и бизнеса

Подготовка управленческих кадров

Инновационная политика  
и институты развития

Приватизация и эффективное  
управление госимуществом

Развитие экономики  
регионов

Экономика соц.  
сферы: образование

Естественные монополии,  
энергоэффективность и ЖКХ

Экономика социальной сферы:  
здравоохранение

Развитие конкуренции, малый бизнес,  
корпоративное управление

Природопользование

Экономика государственного и муниципального секторов

Некоммерческие  
организации

Административная реформа, электронное  
правительство, противодействие коррупции, ОРВ

Экономика социальной сферы: труд  
и социальная политика

# Примеры разработок

Предложения по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 г. («СТРАТЕГИЯ-2020»)

СТРАТЕГИЯ  
2020



Предложения по формированию перечней приоритетных направлений развития науки, технологий и техники, перечня критических технологий РФ



Анализ эффективности бюджетных расходов (2013 г.)



Разработка Стратегии социально-экономического развития г. Москвы до 2025 г.



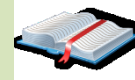
Стратегия инновационного развития России до 2020 г.



Долгосрочный прогноз научно-технологического развития РФ на период до 2030 г.



Концепция совершенствования государственного управления в Российской Федерации в 2011-2013 гг.



Положения реформы системы образования



Положения реформы системы здравоохранения



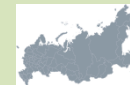
Положения реформы системы государственных закупок (создание Федеральной контрактной системы)



Экспертиза проектов Основных направлений деятельности Правительства РФ



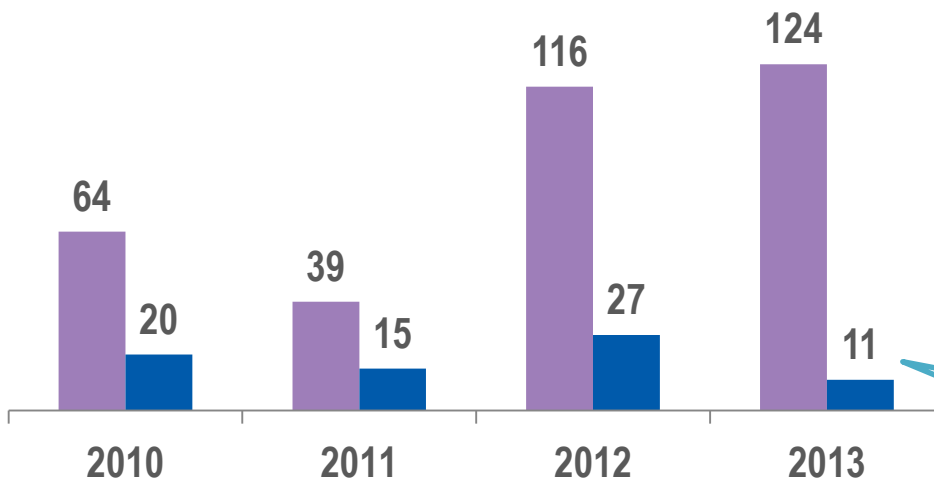
Проекты государственных программ



Стратегии развития ряда регионов Российской Федерации (Самарская обл., Тульская обл. и т.д.)



# Развитие инновационной инфраструктуры



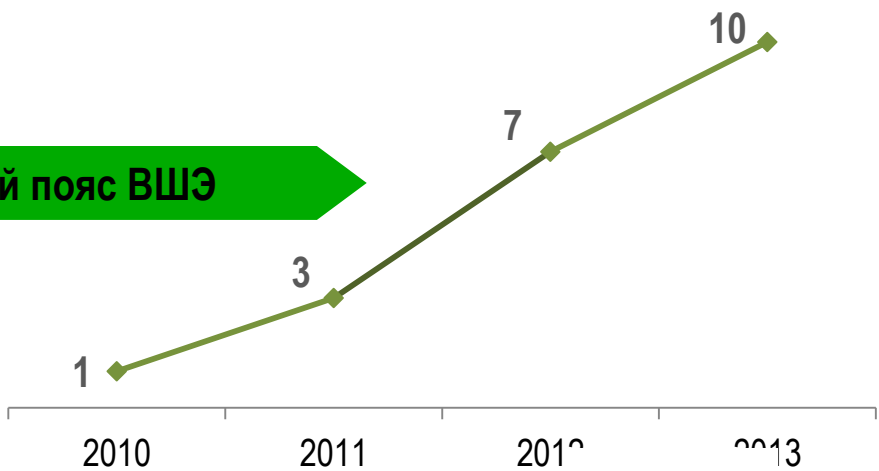
- заявки, поданные на конкурс ФИП
- проекты, получившие поддержку ФИП

**Конкурсы Фонда поддержки инновационного предпринимательства (ФИП)**

Цель Фонда – стимулирование инновационной активности студентов и преподавателей ВШЭ

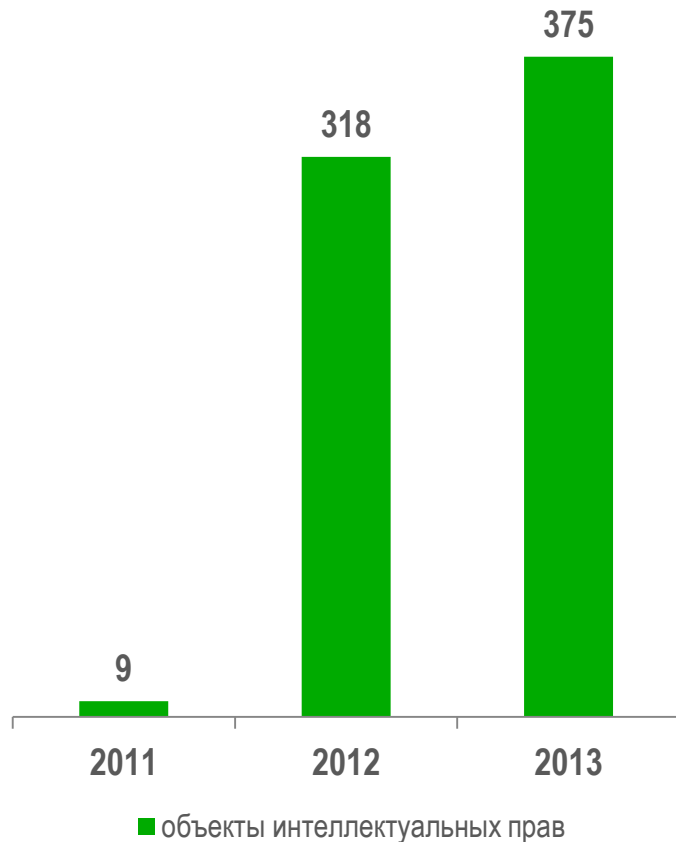
**Повышение критериев отбора проектов**

**Инновационный пояс ВШЭ**



# Интеллектуальная собственность ВШЭ

Портфель объектов интеллектуальной собственности ВШЭ



Количество объектов интеллектуальной собственности ВШЭ, принятых к бухгалтерскому учету в качестве НМА



Доходы от внедрения инновационных разработок (млн. руб.)



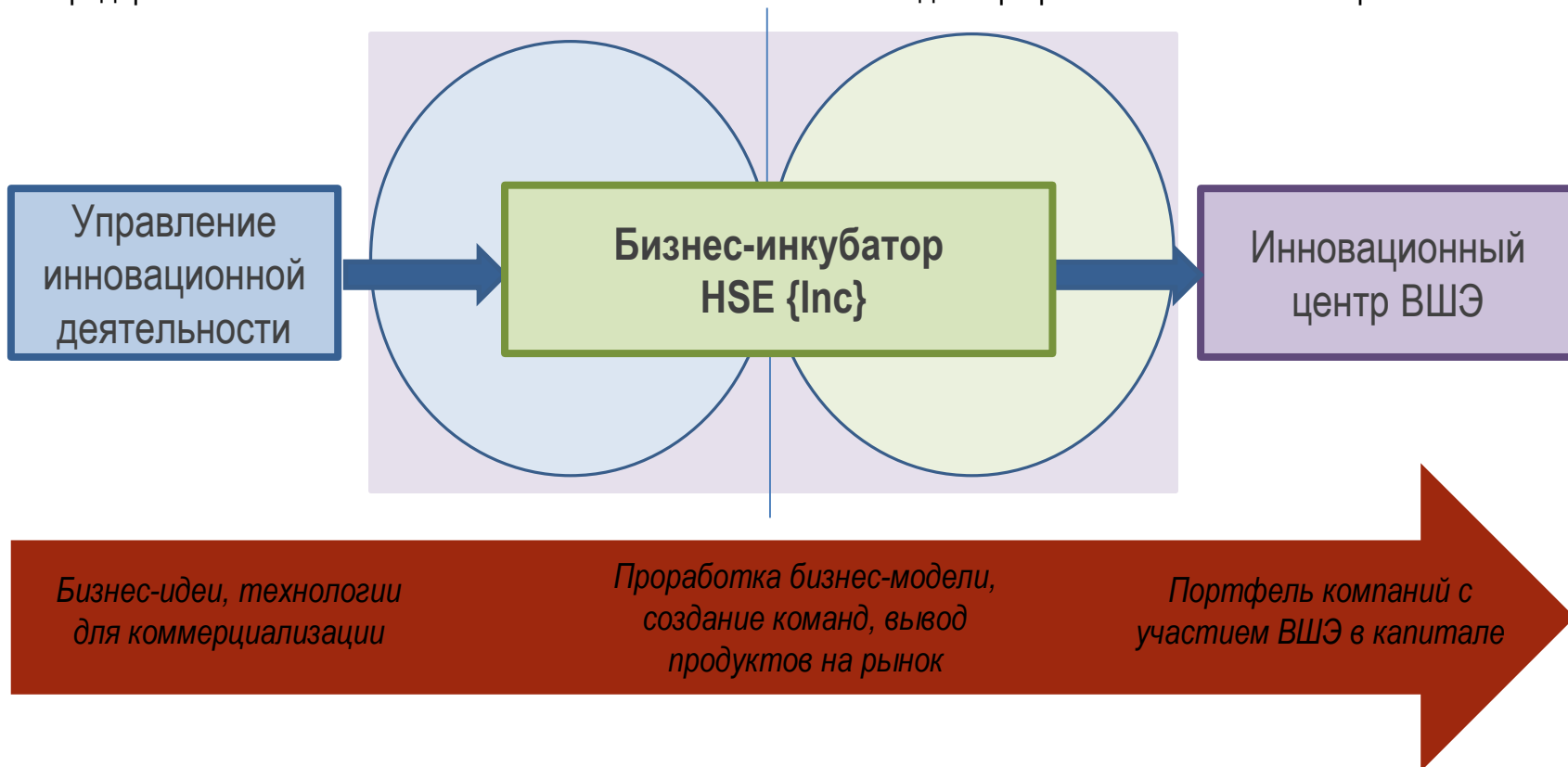
# Возможности для стартапов

## Система селекции проектов:

- Экспертиза научных разработок
- Конкурсы Фонда поддержки инновационного предпринимательства

## Выращивание компаний:

- Программа стажировок и тренингов
- Консультационная и менторская поддержка
- Вывод на профессиональных инвесторов





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Перспективные проекты развития инновационной инфраструктуры

Программа международного акселератора стартапов в сфере медиа и коммуникаций, online-образования

R.E.A.L.

Russian Entrepreneur  
Accelerator Launchpad



МИНКОМСВЯЗЬ  
РОССИИ



香港科技大學  
THE HONG KONG UNIVERSITY OF  
SCIENCE AND TECHNOLOGY



Invest**HK**



RGL HOLDINGS LIMITED

- Портал IT-специалистов (программисты, дизайнеры, маркетологи)
- Образовательные программы и стажировки молодежи
- Менторская поддержка стартап-проектов
- Участие в составе Russian Innovation Pavilion на ведущих мировых площадках (стимулирование спроса на инновационную продукцию)
- Привлечение инвестиций в развитие инновационных бизнесов



# Исследования: приоритеты новой пятилетки

- Рост **международных** публикаций и цитируемости **в 8 раз**
- Вовлечение 1/4 студентов и всех аспирантов в исследования
- Расширение спектра прикладных («зарабатывающих») и экспертных работ, вовлечение в ключевые проекты ученых в области гуманитарных и точных наук
- Обеспечение взаимосвязи фундаментальных и прикладных исследований
- 80% проектов фундаментальных исследований имеют международный характер
- Развитие проектов на стыках наук



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗНАНИЙ



# Распространение знаний: приоритеты прошедшей пятилетки

- Развитие интернет-порталов ВШЭ
- Создание качественных научных журналов по основным направлениям работы ВШЭ
- Запуск работы с выпускниками
- Повышение образовательных стандартов в высшей школе России, в первую очередь – в социально-экономических науках. Формирование ассоциаций вузов-лидеров



# Ассоциации

**2010 г. – инициатива МГУ,  
СПбГУ, ВШЭ**

**Ассоциация ведущих  
университетов (АВУ)**

- **40 вузов**
- Развитие кадрового потенциала вузов
- Распределение контрольных цифр приема в вузы
- Развитие образовательного кредитования
- Экспертиза критериев мониторинга эффективности вузов МОН

**2011 г. – инициатива ВШЭ**

**Ассоциация ведущих вузов  
в области экономики и  
менеджмента (АВВЭМ)**

- **18 вузов, 15 тематических комиссий и 10 рабочих групп**
- Профессионально-общественная аккредитация образовательных программ
- Независимая оценка образовательных результатов
- Модель прикладного бакалавриата
- Межвузовская система кадрового развития
- Межинституциональные исследования
- Разработка профессиональных стандартов, совместно с Минтруда
- Разработка модели формирования контрольных цифр приема

**2013 г. – инициатива ВШЭ**

**Ассоциация  
«Глобальные  
университеты»**

- **15 вузов**
- Обмен лучшими практиками
- Проведение совместных исследований университетской среды
- Организация оперативной обратной связи по документам программы 5:100
- Международный рекрутинг и поддержка зарубежных специалистов
- Единый контракт как система взаимоотношений университета и работников
- Англоязычная среда в вузе



# Распространение знаний

## Поддержка школ и университетов, социальные проекты



**«Высшая школа образования» – распространение лучших педагогических практик и управленческих инструментов в системах общего и высшего профессионального образования**

- Разработка образовательных программ на основе ФГОС ВПО – методическая поддержка российских вузов
  - Портал ФЗ «Об образовании в РФ» – совместно с Минобрнауки
  - Центр компетенций – Институт образования
  - 6 магистерских программ и программы повышения квалификации для администраторов, методистов в сфере образования, для школьных учителей и преподавателей вузов, **1000 специалистов** прошли обучение в 2013 г.
  - Учебный центр подготовки руководителей: **4200** руководителей вузов повысили квалификации в 2013 г.
  - Экспертно-аналитическая поддержка реализации программ развития ведущих российских университетов
  - Методический журнал для учителей и старшеклассников «Модуль@hse.ru»
- 
- Лекции учащимся школ-интернатов Москвы для детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата – ежемесячно читают преподаватели ВШЭ



# Распространение знаний: проекты в рамках социальной миссии университета

## Университет, открытый городу

С 2013 года реализуется комплекс просветительских и культурных мероприятий для жителей Москвы, в т.ч. открытые лектории, концерты, выставки и пр.

**78,5 тысяч человек** – аудитория всех проектов за 2013 год

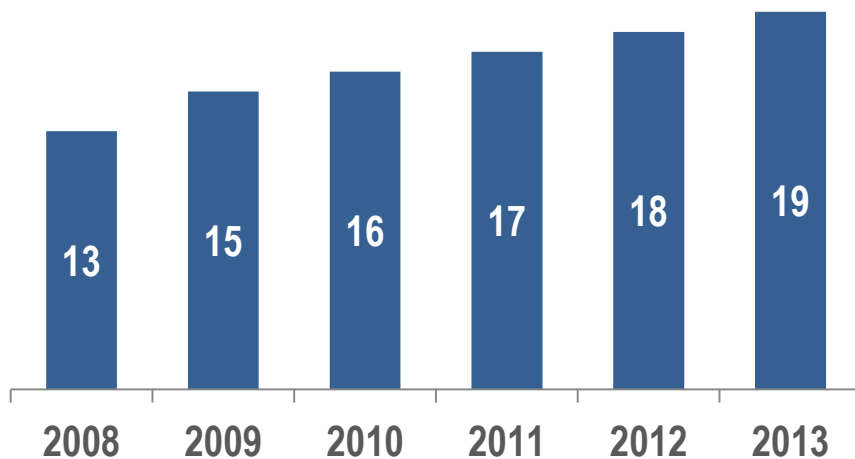
**Более 2000 человек** – аудитория открытых лекториев

## Информационные ресурсы

- ВШЭ поддерживает просветительский и профориентационный ресурс для школьников старших классов и студентов – «Экономика. Социология. Менеджмент» [ecsocman.hse.ru](http://ecsocman.hse.ru).  
– посещаемость ресурса
- Для информирования широкой общественности и медиа об исследованиях ВШЭ и российских и зарубежных научных центров в области социально-экономических наук действует портал «Открытая экономика» [ores.ru](http://ores.ru).  
– посещаемость ресурса

# Научные журналы

## Количество научных изданий



- 11 журналов завершают периодических научных изданий
- 1 журнал –
- 2014 г. – стартуют программы перехода научных журналов в двуязычный (русско-английский) формат

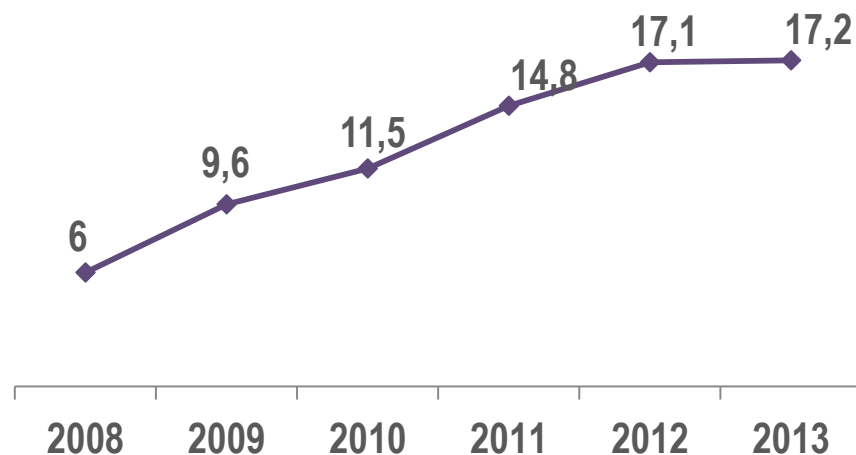
**18 журналов** учитываются Российским индексом цитирования (РИНЦ) – стабильно высокий импакт-фактор

**15 журналов** входят в перечень ВАК

**1 журнал** входит в международную аналитическую базу данных Scopus

и **2 журнала** находятся на рассмотрении

## Финансирование журналов, млн. руб.





# Распространение знаний: приоритеты новой пятилетки

- Систематическая работа с выпускниками, обеспечение обратной связи и вовлечения в работу ВШЭ
- Расширение спектра и форм деятельности ассоциаций лидеров
- Реформирование системы работы со школами, развитие лицез ВШЭ
- Продвижение массовых онлайн курсов
- Формирование университетской городской среды



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## КАДРЫ



# Кадры: приоритеты прошедшей пятилетки

- Эффективный контракт с преподавателями, предполагающий позитивные стимулы для развития и повышение качества
- Создание устойчивых научно-педагогических коллективов, нацеленных на глобальное позиционирование и изменения
- Создание системы международного рекрутинга
- Открытые возможности повышения квалификации преподавателей и научных сотрудников
- Создание возможности «академического трека» для лучших студентов
- Привлечение кадров менеджеров с рынка



# Эффективный контракт с преподавателем

---

- Такой контракт через развитую систему селективных стимулов должен предоставить преподавателю материальное вознаграждение и иные условия, достаточные для успешной профессиональной работы и обеспечения достойного уровня жизни
- По сегодняшним условиям контракта ВШЭ конкурентоспособна на российском академическом рынке, но пока проигрывает на рынке бизнес-структур и на международном академическом рынке. Поставлена задача повышения конкурентоспособности на всех трех видах рынков



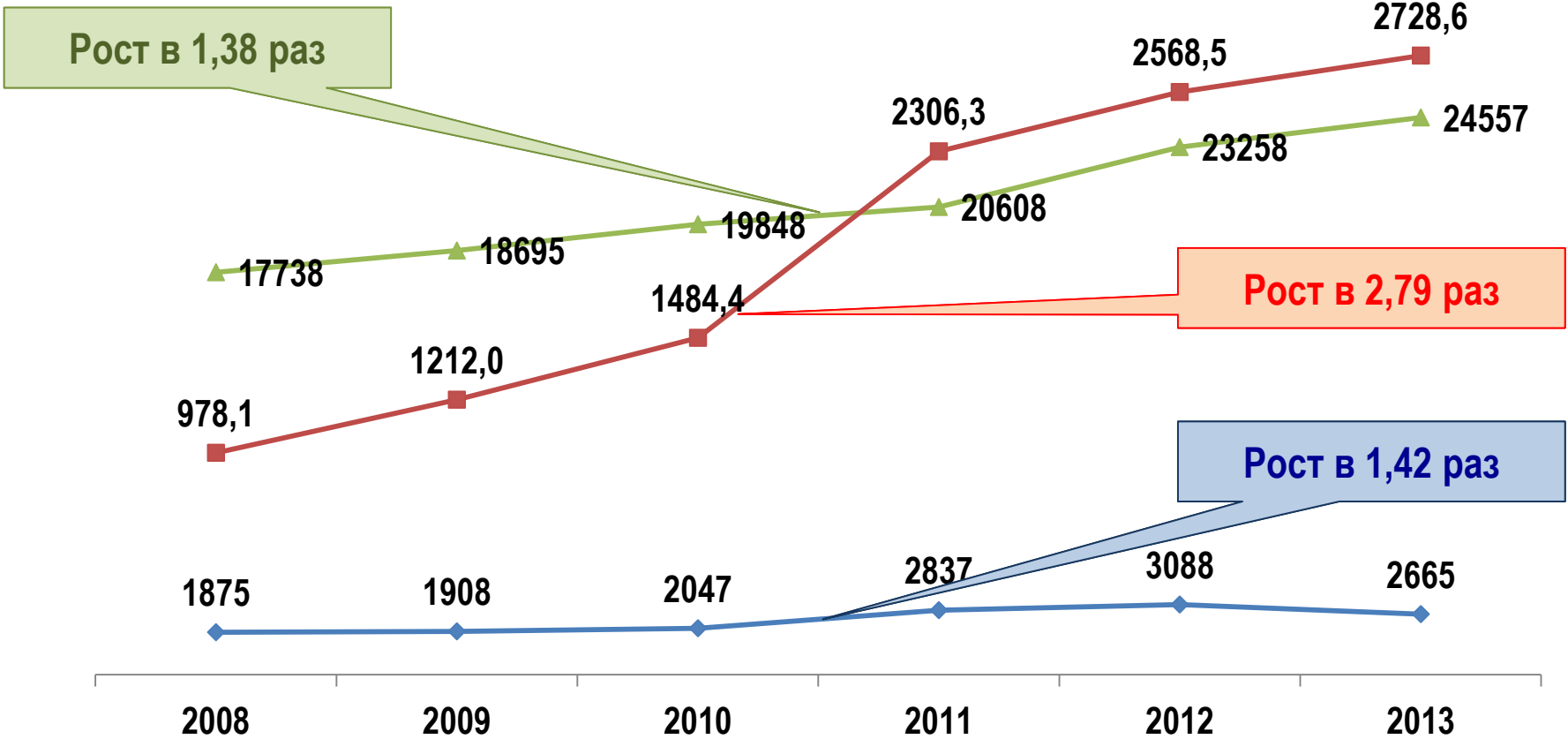
# Новые принципы конкурсного отбора ППС

- Реализация эффективного контракта предполагает, помимо академических стимулов, повышение требований к качеству научной, учебной и административной деятельности преподавателя. Эти требования реализуются в новой кадровой политике университета
- Наряду с распространением международного рекрутмента на все основные направления деятельности, внутренние конкурсы ППС начинают проводиться на аналогичных принципах
- Новый механизм включает: открытый конкурс с активным привлечением внешних кандидатов, онлайн-систему регистрации заявок, создание кадровых комиссий из авторитетных профессионалов, применение ими (наряду с формальными критериями) содержательных принципов отбора, включая экспертизу научных работ и возможность личных выступлений кандидатов

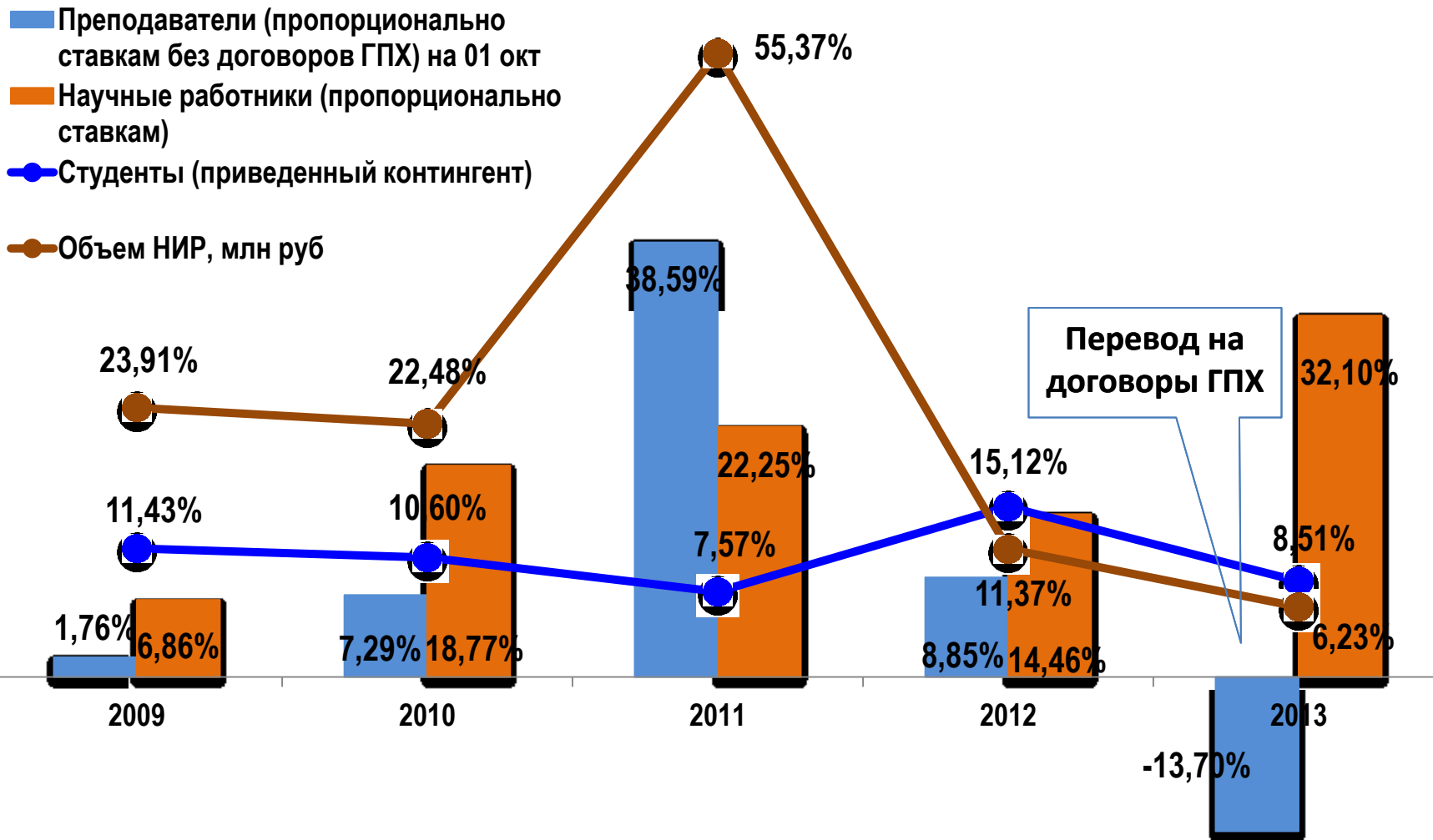


# Динамика основных параметров университета

◆ Численность ППС    
 ▲ Численность студентов    
 ■ Объем НИОКР, млн.руб.

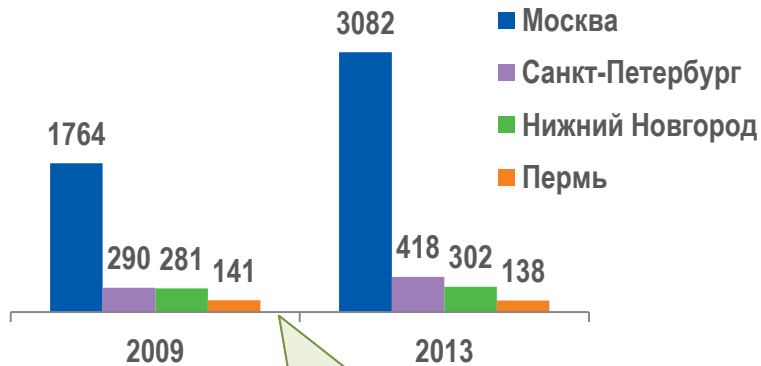


# Динамика изменений основных параметров университета-2

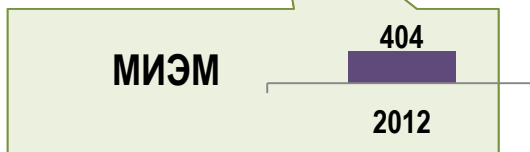
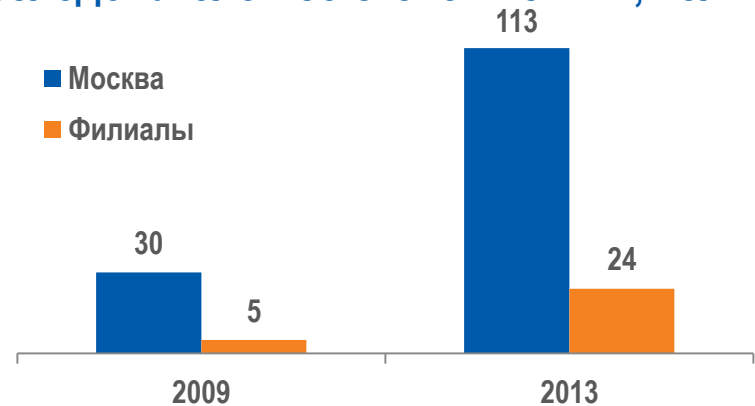


# Структура кадров

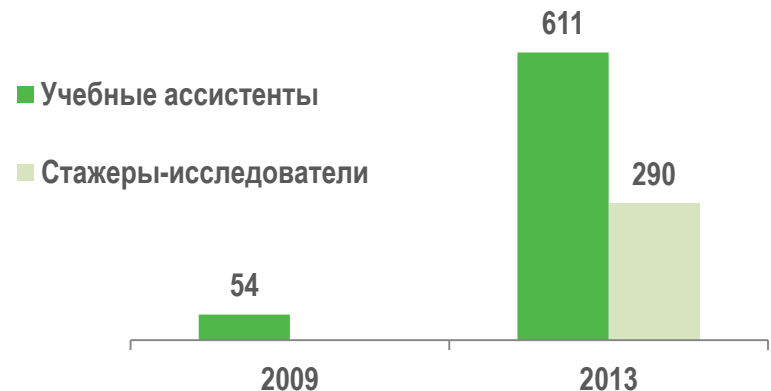
## Численность преподавателей и исследователей с учетом совместителей, чел.



## Иностранцы и российские преподаватели и исследователи со степенью PhD, чел.



## Учебные ассистенты и стажеры-исследователи, чел.

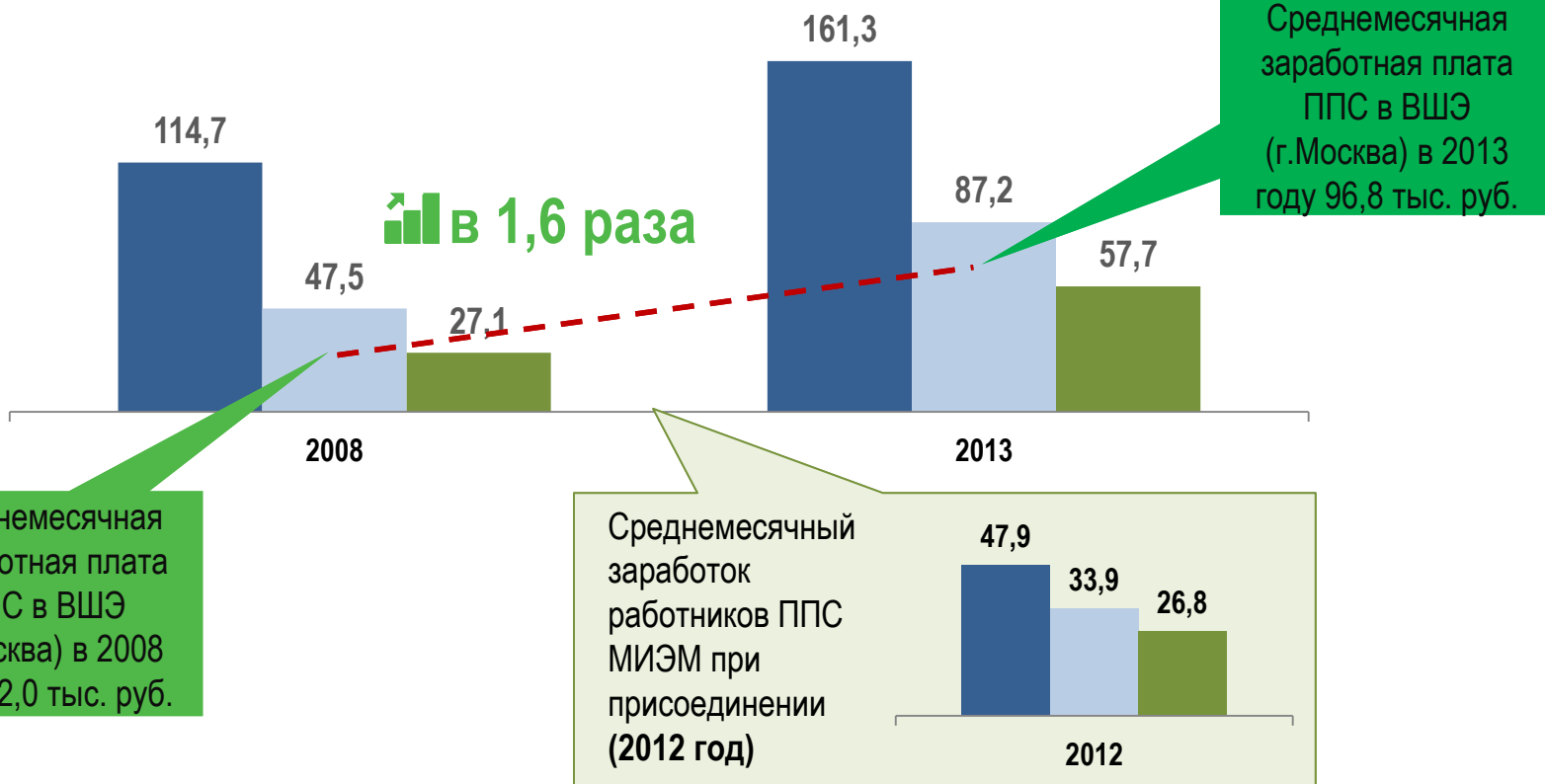


Проект «Учебный ассистент»  
в филиалах не ведется

# Конкурентоспособная оплата труда

Среднемесячный заработок работников ППС, работающих в НИУ ВШЭ (Москва)  
на полную преподавательскую ставку, тыс. руб.

■ Профессор ■ Доцент ■ Ассистент, преподаватель, старший преподаватель



# Конкурентоспособная оплата труда

## Структура среднего заработка работников профессорско-преподавательского состава, работающих на полную ставку (г. Москва)

Должность	Год	Среднемесячный заработок, тыс. руб.	Количество работников	Гарантированная оплата труда из ЦБ	Доплаты из ФФ	Академические надбавки	Выплаты из научного фонда	Стартовые гранты, целевые стипендии	Надбавки лучшим преподавателям/надбавки за чтение на английском	Доплаты по проектам ЦФИ	Выплаты по Программам	Доплаты по прикладным исследовательским проектам	Доплаты из институтов в ДПО	Прочие доплаты
Профессор	2008	114,7	225	37%	11%	8%	5%			2%	1%	3%	30%	3%
	2013	161,3	385	46%	6%	13%	3%		4%	5%	2%	3%	8%	10%
Доцент	2008	47,5	296	40%	20%	6%	3%	1%		3%	1%	2%	20%	4%
	2013	87,2	620	46%	9%	12%	3%	1%	5%	4%	2%	3%	4%	11%
Преподаватель, старший преподаватель, ассистент	2008	27,1	243	44%	21%	2%	1%	6%		4%	1%	6%	10%	3%
	2013	57,7	482	49%	7%	6%	1%	6%	7%	4%	2%	2%	2%	14%
Итого	2008	62,0	756	39%	15%	7%	4%	1%		3%	1%	3%	24%	3%
	2013	96,8	1487	47%	7%	12%	2%	2%	5%	4%	2%	3%	5%	11%

# Конкурентоспособная оплата труда

Должность	Год	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	Количество работников	Гарантированная оплата труда из ЦБ	Доплаты из ФФ	Академические надбавки	Выплаты из научного фонда	Стартовые гранты, целевые стипендии	Надбавки лучшим преподавателям/за курсы на англ	Доплаты по проектам ЦФИ	Выплаты по Программам	Доплаты по прикладным исследованиям	Доплаты из института ДПО	Прочие выплаты
Итого	2008	62,0	756	39%	15%	7%	4%	1%		3%	1%	3%	24%	3%
	2013	96,8	1487	47%	7%	12%	2%	2%	5%	4%	3%	3%	5%	11%



- Увеличение** количества ППС ( в том числе за счет вновь созданных факультетов и МИЭМ, не принимающих участие в программах ДПО) **в 2 раза**
- Двукратное увеличения фондов** стимулирования ППС (академические доплаты при увеличении численности)

# Повышение квалификации

## Количество слушателей и программ ЦПК в Москве



## Количество слушателей и программ повышения квалификации в филиалах



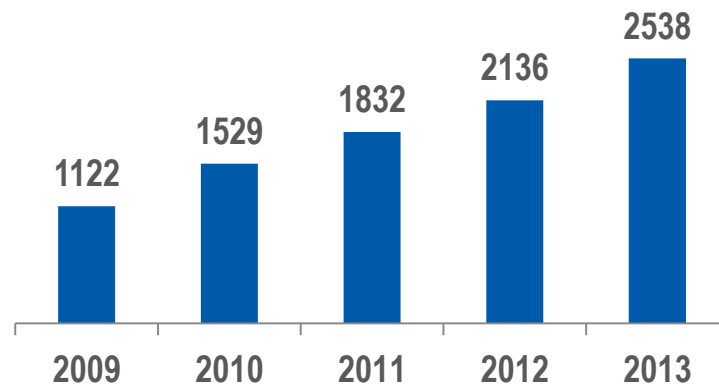
# Повышение квалификации

Направления повышения квалификации, получающие приоритетную поддержку в 2013 году

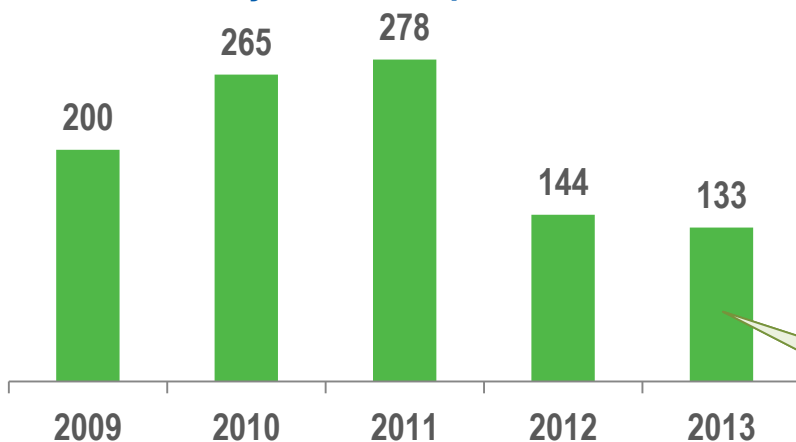


- Академическое письмо на английском языке
- Чтение учебных курсов на английском языке
- Длительные научные стажировки за рубежом
- Электронная образовательная среда LMS

Повышение квалификации, слушатели



Стажировки в ведущих мировых научных центрах, чел.

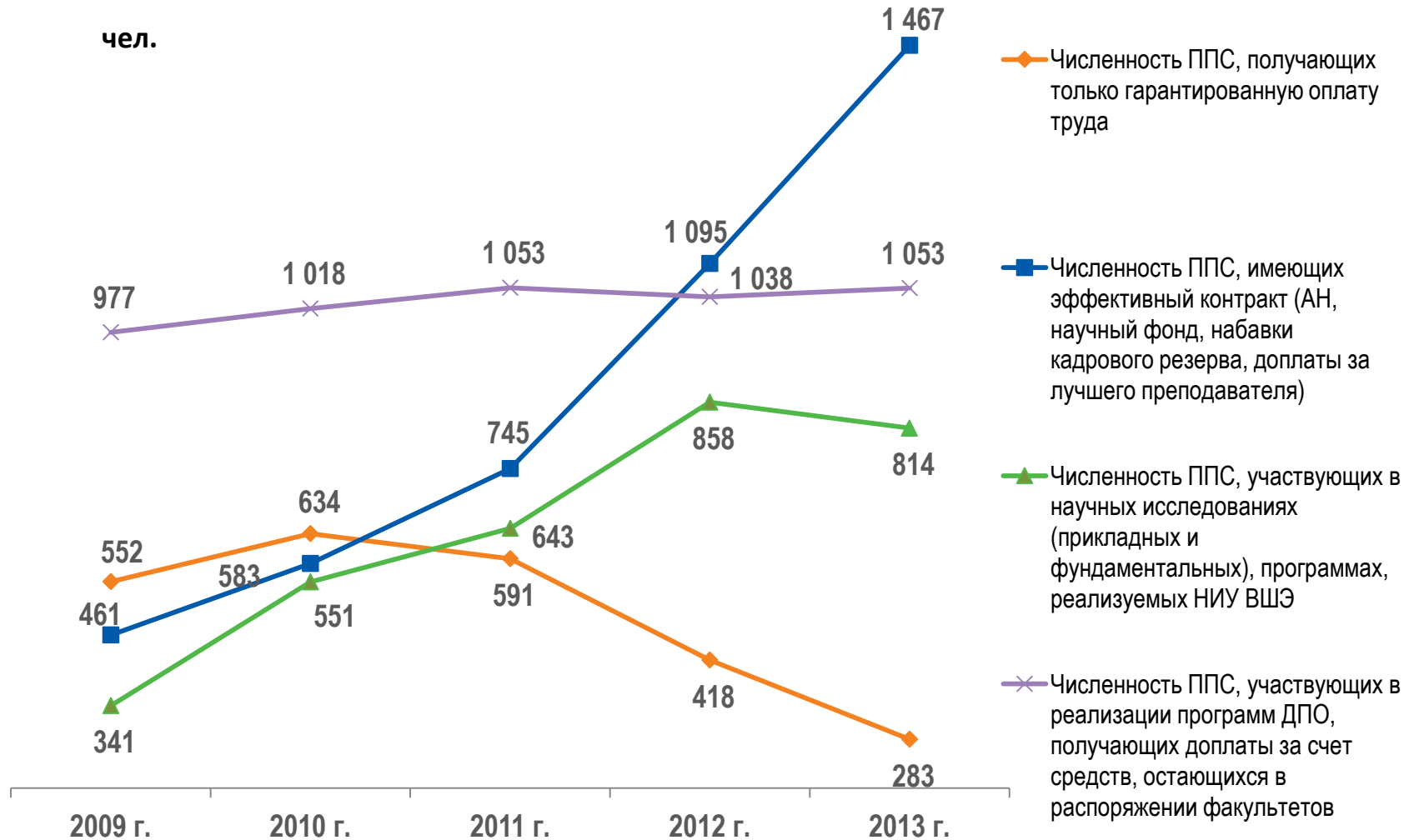


Новое направление академического развития – финансовая поддержка обучения сотрудников ВШЭ на магистерских программах и программах PhD в ведущих зарубежных университетах

Переход на программы длительных (не менее месяца) стажировок за рубежом

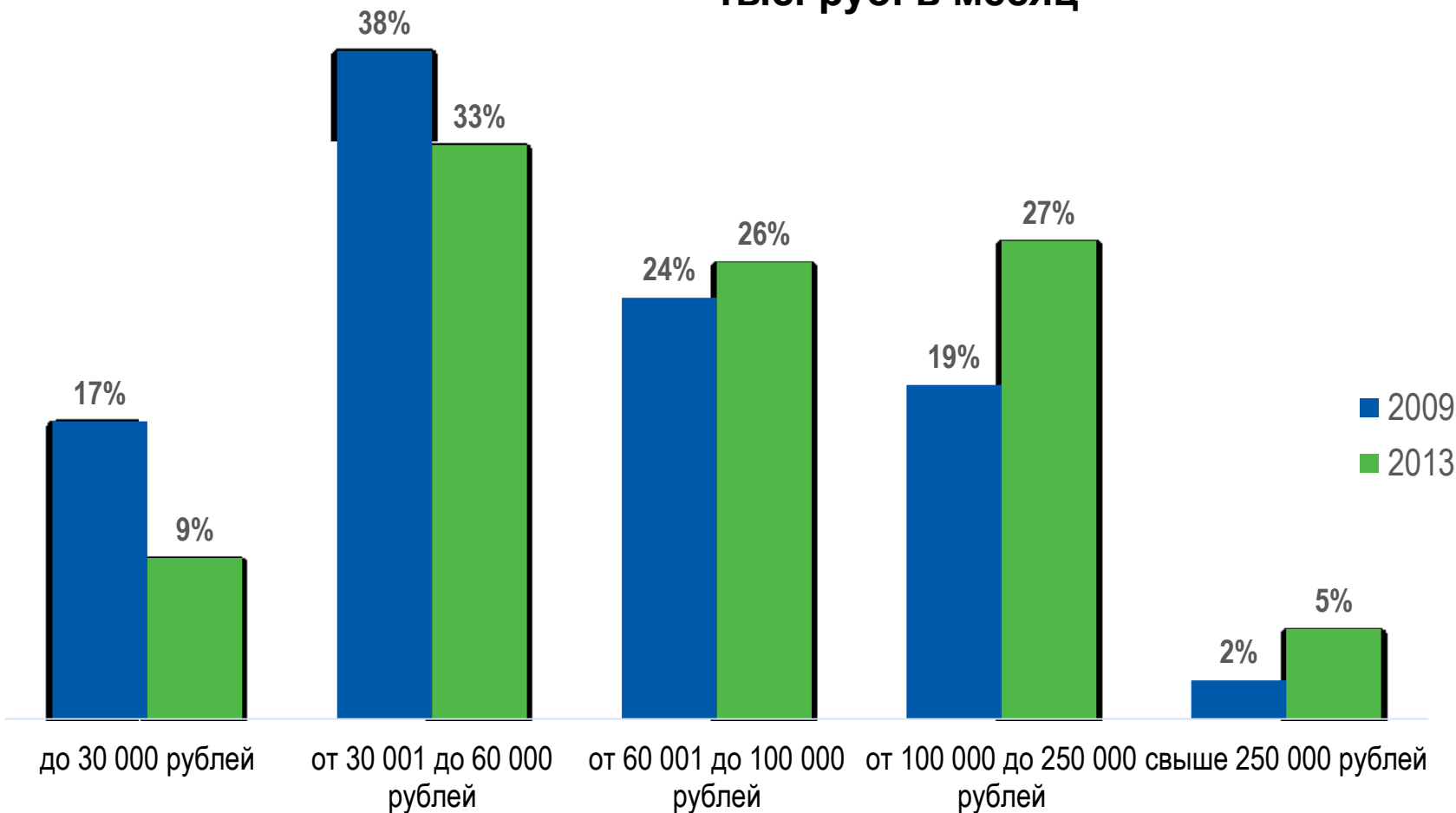


## Вовлеченность преподавателей в различные виды деятельности (из числа работающих на полную ставку, г. Москва)

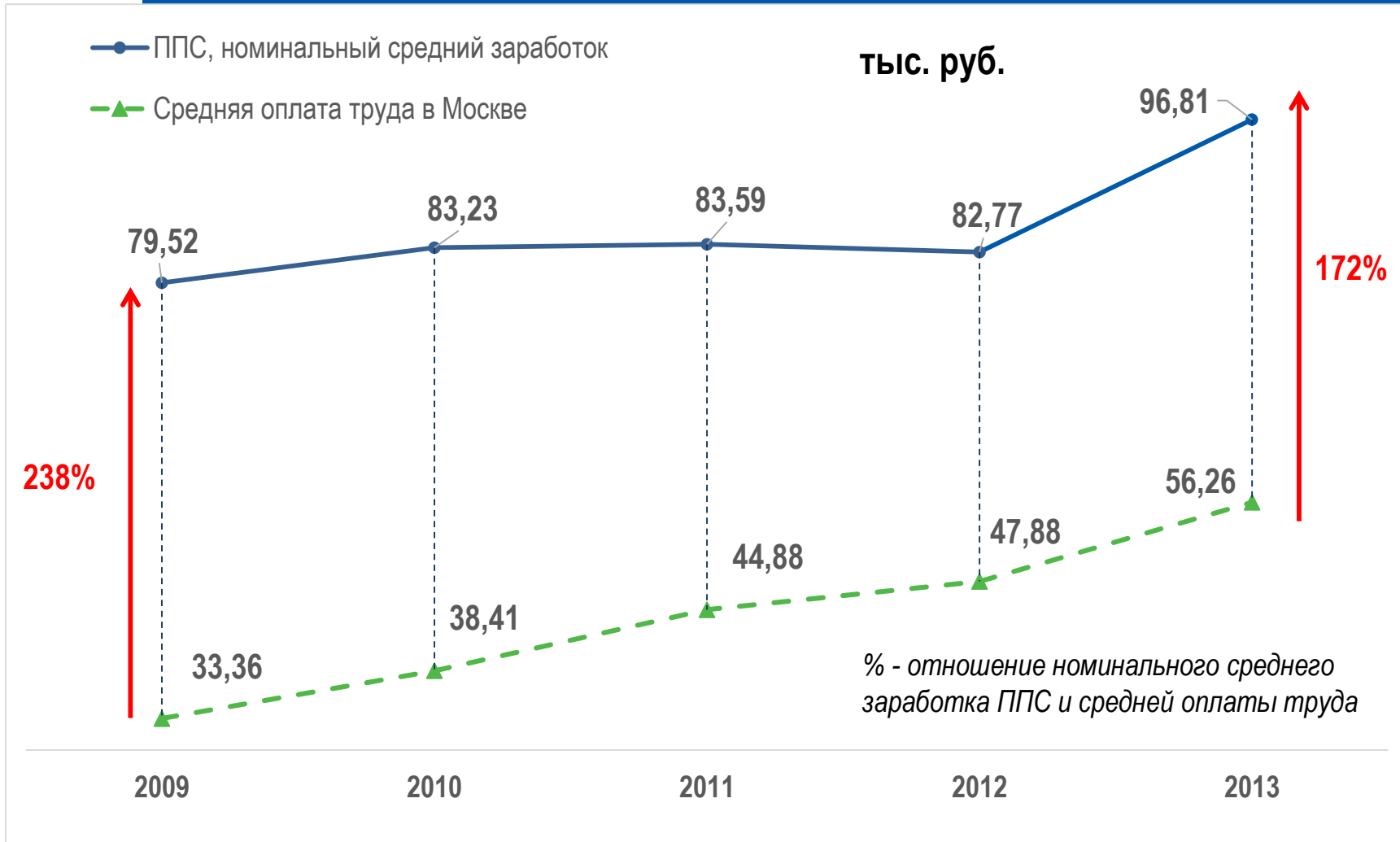


# Распределение преподавателей по уровню среднего заработка (Москва)

тыс. руб. в месяц



# Динамика номинального и реального среднего заработка (ППС, работающих на полную ставку в Москве)



## Факторы, определяющие динамику роста среднего заработка ППС с 2009 по 2013 г.

- Годовой фонд оплаты труда ППС вырос на **213,6%** при сохранении доли ФОТ ППС в расходах ВШЭ  
Компоненты прироста ФОТ ППС:

(+1550 млн. руб.: с 1364 млн. руб. в 2009 г. до 2914 млн. руб. в 2013 г.)



- **73%** – открытие новых направлений подготовки и оплата труда вновь принятых сотрудников

(+887 ставок на конец 2013 г.), в т.ч. 15% – выравнивание оплаты труда ППС МИЭМ (+175 ставок на конец 2013 г.)



- **27%** – номинальное повышение оплаты труда ППС (все инструменты)

рост среднего ежемесячного заработка ППС составил +22% (с 80 тыс. руб. до 97 тыс. руб.)



В целом за период 2009-2013 гг. рост численности ППС (+159%) опережает рост контингента студентов (+131%). При этом доля ППС, участвующих в системе эффективного контракта, по итогам 2013 года превысила 60%



Дальнейшее повышение среднего заработка ППС возможно за счет:

- повышения академической активности ППС
- ограничения роста численности ППС при внедрении новой образовательной модели

Ближайшая мера: с 2014/15 учебного года вводится механизм нормирования числа ставок ППС в зависимости от контингента студентов и уровня подготовки

# Международные преподаватели

**Формирование академической среды** университета, **интегрированного в глобальное** научное и образовательное пространство

45

специалистов принято в рамках процедуры международного рекрутинга

132

специалиста, привлеченных с международного рынка труда, работают в НИУ ВШЭ (из них 102 иностранца)

250

визитов иностранных специалистов организованы для участия в образовательном процессе и научно-исследовательской работе на краткосрочной основе в 2013 г.

8

постдоков принято на факультеты и в научные подразделения ВШЭ по итогам конкурса 2013 г.

- единая служба по интеграции иностранных сотрудников в университетскую среду
- бюллетень о жизни университета «HSE Look» на английском языке





# Кадры: приоритеты новой пятилетки

- Переход всех преподавателей и научных сотрудников:
  - на эффективный контракт = позитивные стимулы и повышение базовых требований. Спецификация ЭфК для разных категорий преподавателей (инженеры; журналисты, дизайнеры; военные; иностранные языки; физкультура)
  - на единый контракт = обязательное участие в трех видах работ:
    - Образование
    - Исследования или проектная работа
    - Сервисы университету
- Создание системы открытого конкурсного набора на все позиции
  - Рост доли международного рекрутинга до 1/3 штата
- Усиление целевого характера повышения квалификации



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## ФИНАНСЫ



# Финансы: приоритеты прошедшей пятилетки

- Закрепление механизмов высокого бюджетного финансирования ВШЭ, сопоставимого с группой 10 других ведущих вузов России
- Расширение бюджетного финансирования программы фундаментальных исследований и экспертно-аналитической работы
- Получение программного финансирования на развитие в рамках проектов НИУ и 5-100
- Обеспечение сопоставимого роста внебюджетных доходов
- Обеспечение достаточного размера финансирования образовательных подразделений (в первую очередь ЗП ППС и УВП) из центрального бюджета ВШЭ и направление средств факультетов на развитие
- Развитие системы целевых фондов (программ) в рамках бюджета развития
- Финансовое обеспечение эффективного контракта для ППС и НС



# Доходы университета: двукратный рост за 5 лет

■ Поступления от приносящей доход деятельности, млн. рублей

■ Целевые программы (НИУ, ПРИИ, Лаборатории, Программа повышения конкурентоспособности), млн. рублей

■ Субсидии на выполнение государственного задания и субсидии на иные цели, млн. рублей

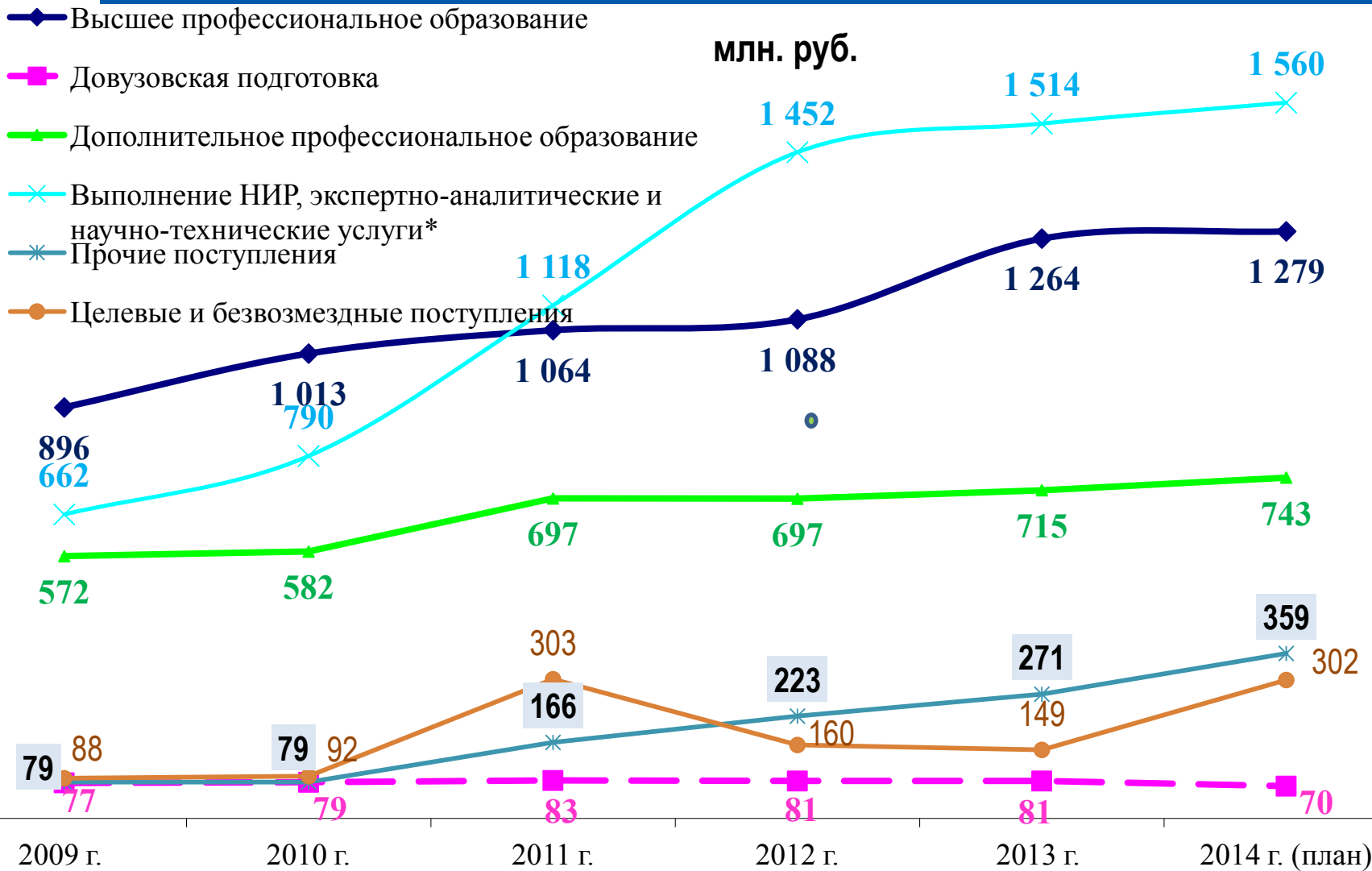


# Динамика бюджетных доходов ВШЭ (Москва, филиалы)

млн. руб.

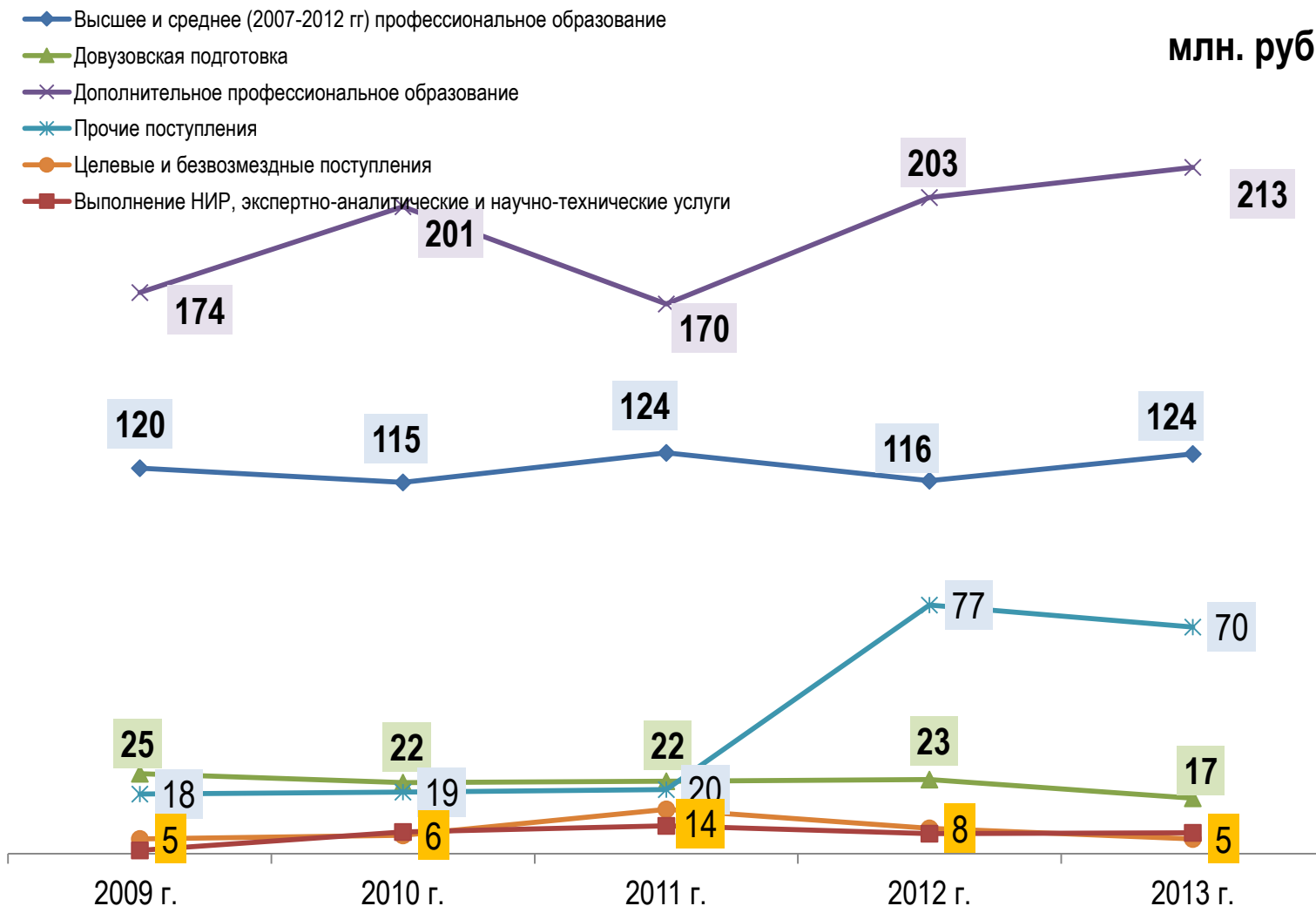


# Динамика поступлений от приносящей доход деятельности (Москва)



# Динамика поступлений от приносящей доход деятельности (филиалы)

млн. руб.



# Инвестиции в развитие: почти $\frac{1}{4}$ расходов университета

## Бюджет развития НИУ ВШЭ:

	2009	2011	2013
млн. руб.	574	1 406	2 704
% от объема доходов	10%	16%	22,7%

## Финансирование из различных фондов и программ НИУ ВШЭ:

- Научный фонд
- Фонд инновационного образования
- Фонд фундаментальных исследований
- Фонд поддержки инновационного предпринимательства
- Фонд студенческих инициатив
- Фонд развития ассоциации выпускников
- Программа международного рекрутинга
- Программа «Кадровый резерв»
- Программа поддержки академической мобильности
- Развитие академической аспирантуры
- Программа поддержки Academic Writing
- Программа повышения качества журналов ВШЭ
- Программа «Новые администраторы»



# Финансы: приоритеты новой пятилетки

- Диверсификация источников доходов: привлечение средств попечителей и формирование эндаумента
- Обеспечение высокой экономической эффективности подразделений и проектов ВШЭ
- Нормативное финансирование образовательных программ и департаментов
- Повышение финансовых полномочий и ответственности крупных академических подразделений; передача от ректората факультетам и крупным институтам части фондов развития. Введение KPI подразделений и руководителей.
- Создание эффективного управленческого учета



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## ИНФРАСТРУКТУРА



# Инфраструктура: приоритеты прошедшей пятилетки

- Обеспечение всех студентов комфортабельными общежитиями с доступом к интернет
- Расширение площадей на фоне роста контингента
- Создание современной информационной инфраструктуры, общедоступность WiFi в учебных корпусах
- Обеспечение качественным общественным питанием в учебных корпусах



# Развитие имущественной инфраструктуры

Основные усилия по **развитию имущественной инфраструктуры университета в период 2009–2013** годов были направлены:

- на ликвидацию дефицита мест в общежитиях
- на повышение качества проживания студентов в общежитиях
- на увеличение количества учебно-лабораторных площадей с повышением их качества

## Программа развития инфраструктуры



- мероприятия по капитальному строительству в рамках ФАИП
- приобретение зданий на рынке недвижимости
- капитальный ремонт зданий университета

## Выделены средства федерального бюджета:



- ФАИП – 17,6 млрд. руб.
- Приобретение зданий – 2,347 млрд. руб.
- Капитальный ремонт – 1,6 млрд. руб.

# Имущественная инфраструктура: 2009–2013

## Общие площади используемых учебно-лабораторных зданий **увеличились**

- в Москве в 1,2 раза – до 128,5 тыс. кв. м
- в Нижнем Новгороде в 1,4 раза – до 17,5 тыс. кв. м
- в Перми в 1,2 раза – до 11,1 тыс. кв. м
- В Санкт-Петербурге в 2,1 раза – до 23,4 тыс. кв. м

## Количество мест в общежитиях НИУ ВШЭ **увеличилось**

- в Москве в 4,5 раза – до 7100
- в Санкт-Петербурге в 1,6 раза – до 499 мест
- в Нижнем Новгороде в 5 раз – до 357 мест
- в Перми – до 407 мест

## Количество рабочих мест и кабинетов **для преподавателей**

- по вузу увеличилось с 1% до 10%

## Реализуются:



- программа развития имущественной инфраструктуры ВШЭ на 2011–2016 годы, **общий объем средств – 19,8 млрд. руб.**
- программа капитального ремонта на 2012–2016 годы  
**общий объем средств – 1,6 млрд. руб.**



# Улучшение условий проживания в общежитиях ВШЭ

## Число студентов, проживающих в общежитиях Университета:

2009 – 3043 чел.

2013 – **6710** чел.

## Студенты проживают:

2009 – в общежитиях ВШЭ, арендованных общежитиях и гостиницах Москвы

2013 – только в собственных общежитиях (**7100** мест)

## Доля студентов, проживающих в общежитиях квартирного типа повышенной комфортности:

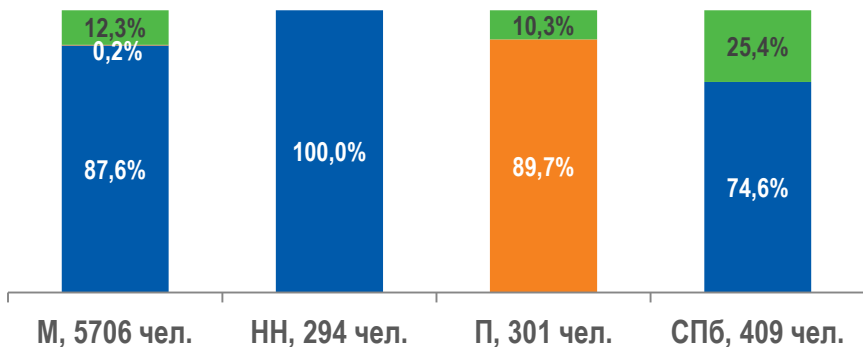
2009 – 25,2%

2013 – **87,2%**

# Общежития (с учетом филиалов)

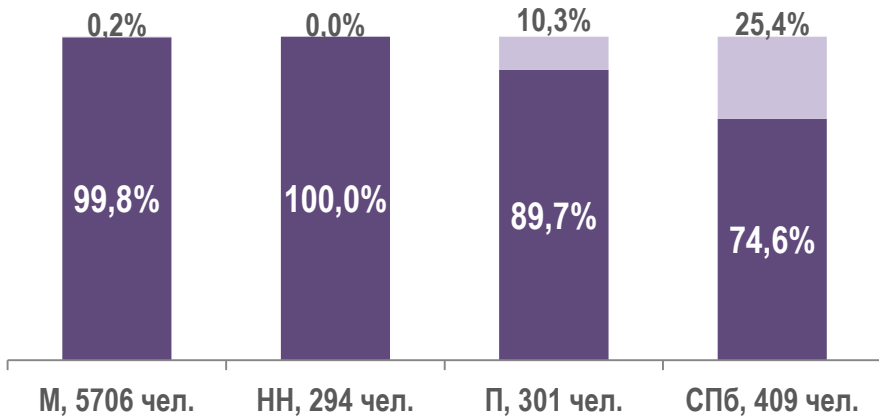
## Доля студентов, проживающих в общежитиях

■ квартирного типа с кухней    ■ блочного типа    ■ коридорного типа



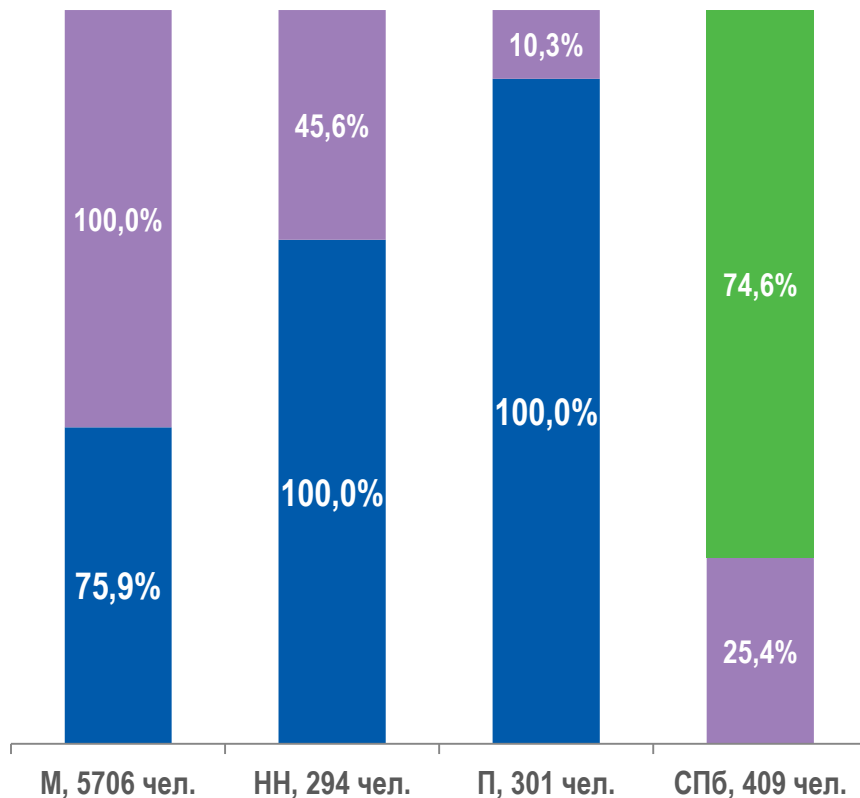
## Доля студентов, проживающих в общежитиях имеющих/не имеющих тренажерные залы

■ имеющие тренажерные залы    ■ не имеющие тренажерные залы



## Доля студентов, проживающих в общежитиях с широкополосным WiFi/проводной интернет

■ не имеющих интернета  
■ проводной интернет  
■ имеющих широкополосный WiFi



# ИТ: Вычислительные мощности

■ Количество физических серверов



## На протяжении 2009-2013гг. выполнено:



- Проведена модернизация и оптимизация серверного парка. Виртуализировано ~ 80% серверов.
- Часть особо ответственных виртуальных серверов размещены в отказоустойчивых кластерах.
- Фактически вновь построена беспроводная сеть в административных зданиях. Единая на все территории в т.ч. филиалы.
- Вычислительная сеть достроена на новые здания, в т.ч. арендованные. Сеть оптимизирована под возросшие нагрузки. Частично модернизировано оборудование.
- Объединены инфраструктуры ВШЭ, МИЭМ, ГАСИС.

## ▲ в 26 раз

■ Количество установленных и обслуживаемых беспроводных точек доступа



## ▲ в 2 раза

■ Количество портов активного сетевого оборудования



# Связь, Интернет, Электронная почта

■ Количество почтовых ящиков сотрудников с учетом филиалов.

■ Количество почтовых ящиков для студентов Office 365



Рост в 10 раз

■ Интернет, полоса пропускания основного канала, Мб/с

Рост в 2 раза

■ Число абонентов мобильной связи

Рост в 2 раза

■ Число абонентов стационарной связи



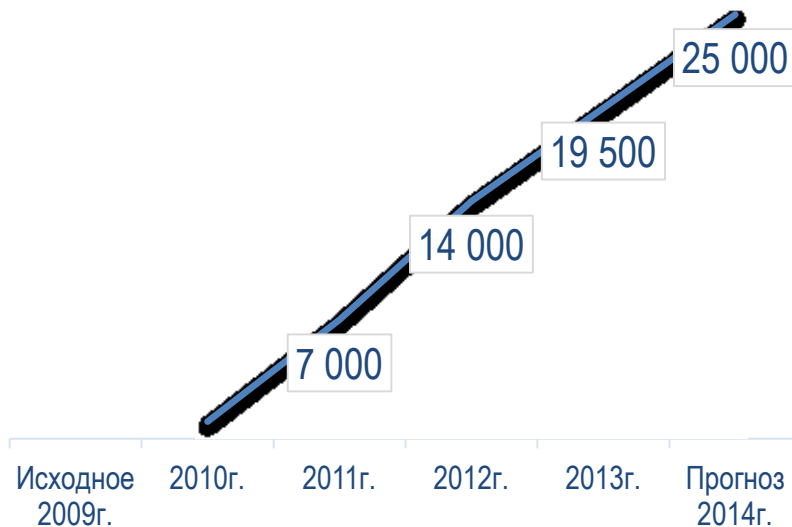
На протяжении 2009-2013 гг. выполнено



- Модернизация почтовой системы (с учетом филиалов), в т.ч. анти-спам системы.
- Осуществлена интеграция адресной книги электронной почты с кадровой системой.
- Создана электронная почта для студентов. Сервис интегрирован с ACAB.
- Увеличены каналы доступа в интернет, в т.ч. их защита.
- Модернизированы и установлены новые телефонные станции, основная модернизирована до IP-телефонии.
- Осуществлен плавный переход на 5-ти значную нумерацию.
- Готовится к запуску корпоративная система объединенных коммуникаций на базе MS Lync.

# Система сопровождения учебного процесса (Learning Management System) LMS

## Число пользователей LMS



Начало внедрения – 2010 год. За период 2011-2013 система развернута на платформе eFront в составе 7 базовых модулей, дополнительно к этому разработаны и внедрены специализированные модули.



Общее количество зарегистрированных пользователей (студентов и преподавателей) к концу 2013 года превысило 30 000

### Решены проблемы:

- с безопасностью и устойчивостью системы при большой нагрузке,
- проведена интеграция с системой ACAB,
- интерфейс получил дублирование (перевод) на английский язык.

Начаты работы по развертыванию платформы edX для организации разработки и проведения массовых on-line курсов.

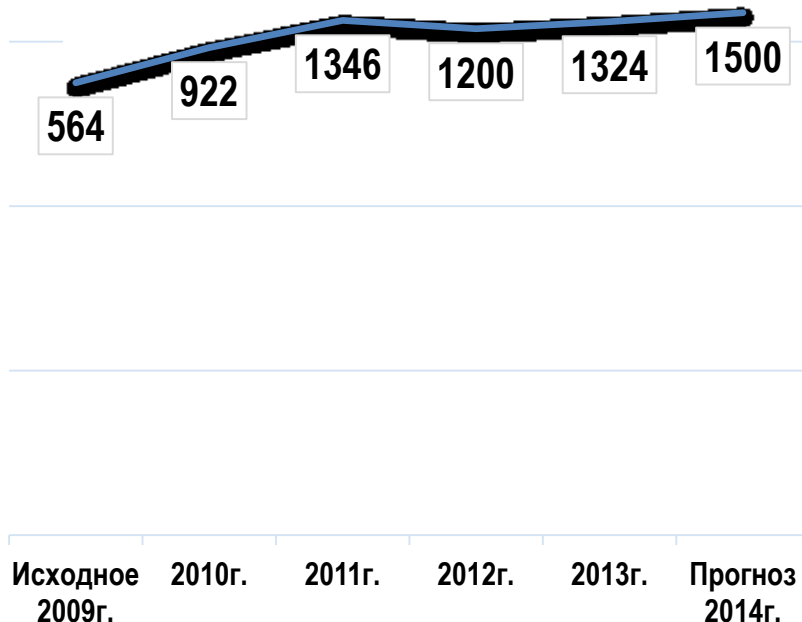
Актуальными проблемами текущей реализации LMS являются:



- недостаточная производительность текущей платформы при высокой пользовательской нагрузке
  - отсутствие функциональности планирования расписания.
- Повышение производительности предполагается обеспечить переходом на новую программную Java-платформу, а функционал планирования расписания реализовать с помощью интеграции LMS с внешней разработкой – проект в процессе запуска.

# Система Абитуриент – Студент – Аспирант – Выпускник (АСАВ)

## Число пользователей АСАВ



В 2010 году были объединены все БД филиалов в центральную базу. В 2011 году были разработаны и внедрены личные кабинеты абитуриентов, школьников и web-сервисы. В 2012 году система была интегрирована с *Федеральной информационной системой Единого государственного экзамена (ФИС ЕГЭ)*. В 2013 году система была интегрирована с системой ИС-ПРО (в части персональной информации преподавателей и студентов и оргструктуры университета), внедрен новый модуль планирования нагрузки.



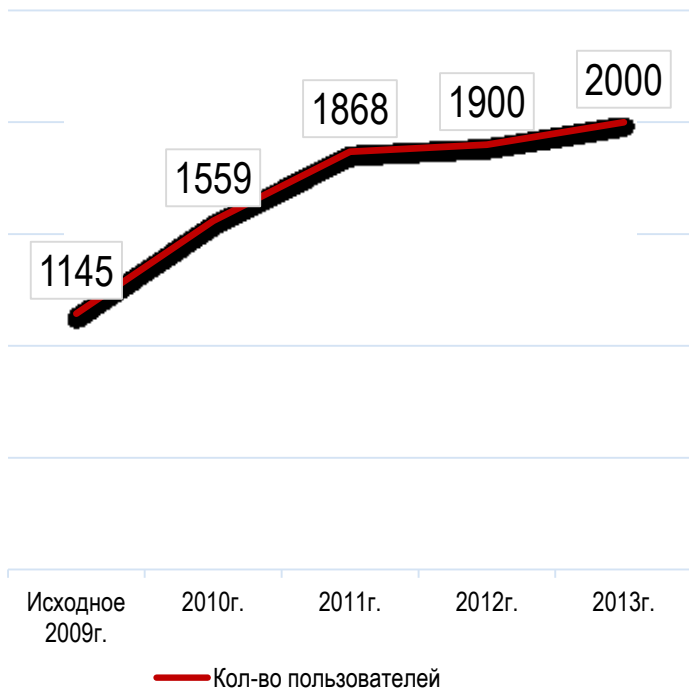
Актуальной проблемой текущей реализации АСАВ остается использование архитектуры толстого Windows клиента, формирующего серьезную нагрузку на сервер базы данных. Решение этой проблемы планируется обеспечить переходом к созданию и использованию web-сервисов и web-приложений.





# Система документационного обеспечения управления (СДОУ)

## Число пользователей СДОУ



В конце 2011 года система была переведена на платформу Documentum 6.5., реализованы несколько новых документопотоков. В период с 2011 по 2013 год было локализовано и исправлено несколько сотен существенных инцидентов, мешающих эффективной работы пользователей. В конце 2013 года система была переведена на платформу EMC Documentum 6.7, проведена интеграция с ИС-ПРО (в части персональной информации сотрудников и оргструктуры университета), в целом удалось стабилизировать производительность системы в условиях большой нагрузки. Начаты работы по интеграции с другими информационными системами (АСАВ и ИС-ПРО).




Актуальной задачей развития данной системы является внедрение функциональности, обеспечивающего работу пользователя через мобильные устройства.




# Система финансового, бухгалтерского учета, учета и расчетов с персоналом

## Система финансового, бухгалтерского учета, учет и расчетов с персоналом



В 2011 проводились работы по обновлению версий платформы ИС-ПРО (с версии 4.065 до 7.09). В 2012 году в систему был переведен функционал кадрового учета (из системы Босс-Кадровик). В 2012-2013 годах система была внедрена во всех филиалах (как расчет з/п, так и кадровый учет), включая присоединенные МИЭМ и ГАСИС. В 2013 году система переведена на новый план счетов и новые источники финансирования, улучшена производительность серверной программно-аппаратной части системы. Начаты работы по интеграции с другими информационными системами (АСАВ и СДОУ). 

Актуальной проблемой текущей реализации ИС-ПРО остается использование архитектуры «толстого Windows клиента, формирующего серьезную нагрузку на сервер базы данных. Решение этой проблемы планируется обеспечить переходом к новой высокопроизводительной и web-ориентированной программной платформе корпоративного учета ERP-класса. 

## Платформы электронных библиотечных ресурсов, доступных по онлайн-подписке, ед.



Доступ к **38** электронным базам экономических, социологических и статистических данных



Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ включает более **1100** социологических исследований, охватывающих период с 1965 по 2012 гг.

- Внедрена электронная система поддержки образовательного процесса – **Learning Management System**, интегрированная с другими информационными системами, обеспечивающими образовательный процесс
- Внедрены новые технологии **электронно-измерительных пакетов для самопроверки знаний учащихся**, проводится автоматизированная проверка письменных работ студентов на наличие плагиата
- Модернизированы другие информационные системы ВШЭ: **АСАВ, СДОУ, ИСПРО**
- Конференц-залы и часть аудиторий оснащены **мультимедийным оборудованием**, включая системы видеоконференцсвязи и многоязыкового синхронного перевода
- Все учебные здания ВШЭ оборудованы **беспроводным доступом к Интернет**



# Инфраструктура: приоритеты новой пятилетки

- Введение новых учебно-лабораторных корпусов в Москве и Санкт-Петербурге, рост обеспеченности учебно-лабораторными площадями до 75% норматива
- Ввод общежитий в Санкт-Петербурге, обеспечивающий потенциальный рост контингента
- Рост обеспеченности преподавателей рабочими местами с 10% до 40-70% в зависимости от кампуса и факультета



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## УПРАВЛЕНИЕ



# Управление: приоритеты прошедшей пятилетки

- Обеспечение прозрачности системы управления и использования ресурсов ВШЭ, создание механизмов обратной связи со студентами и преподавателями
- Создание регламентов основных административных процессов ВШЭ
- Привлечение современного менеджмента высокого качества, в том числе англоязычного
- Обеспечение работы коллегиальных органов управления университетом



# Коллегиальное управление

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Наблюдательный совет</li><li>• Конференция работников и обучающихся НИУ ВШЭ</li><li>• Ученый совет</li><li>• Студенческий совет</li></ul>
<p><b>Представительные, экспертные органы и органы самоуправления</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Наблюдательный совет Программы развития</li><li>• Ученые советы факультетов/ филиалов</li><li>• Международный консультативный комитет</li><li>• Учебно-методический совет</li><li>• Управляющий комитет фундаментальных исследований</li><li>• Академические советы образовательных программ</li><li>• Совет Научного фонда</li><li>• Совет Фонда образовательных инноваций</li><li>• Экспертный совет по научным исследованиям</li><li>• Совет по инновационному предпринимательству</li><li>• Совет по повышению квалификации</li><li>• Совет выпускников</li><li>• Совет по студенческим инициативам</li></ul>
<p><b>Комиссии</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кадровые комиссии</li><li>• Комиссия по внутриуниверситетским опросам и этической оценке эмпирических исследовательских проектов</li><li>• Комиссия по конференциям</li><li>• Комиссия по летним школам и экспедициям</li><li>• Комиссия по академической этике</li><li>• Комиссия по международному рекрутингу</li><li>• Комиссия общественного контроля</li><li>• Комиссии по повышению эффективности управления</li><li>• Комиссия по международным научным партнерствам</li><li>• Комиссия по международной студенческой мобильности</li><li>• Комиссия по кадровому резерву</li></ul>



# Прозрачность системы управления

	<p><b>Красная» кнопка:</b> более 3000 обращений в год; около 80% разрешенных вопросов</p>
<p><b>Свободный доступ к информации университета</b></p>	<p><b>Мониторинговые опросы сотрудников и обучающихся ВШЭ:</b> Абитуриенты бакалавриата и магистратуры Портрет первокурсника бакалавриата и магистратуры Мониторинг студенческой и преподавательской жизни Выпускники; Административный персонал</p> <p><b>Разовые опросы:</b> Опросы участников мероприятий Аспиранты, Международная мобильность студентов, Общежития и др.</p> <p><b>СМИ:</b> Вышка, Окна роста, Типичная Вышка</p>
<p><b>Финансовые инструменты</b></p>	<p><b>Корпоративный портал:</b> Документы ВШЭ, структура ВШЭ, Статистика ВШЭ, Видеоматериалы мероприятий ВШЭ</p> <p><b>Внедрение системы международной финансовой отчетности</b></p>



# Обратная связь

«Мониторинг преподавательской жизни»: пожелания по развитию ВШЭ



2009	2010	2011	2012	2013
Уменьшение бюрократии, изменение порядка отчетности, увеличение скорости принятия решений, улучшение работы административных подразделений				
Создание условий для развития научной деятельности преподавателей				
Повышение уровня заработной платы				
		Уменьшение/изменение учебной нагрузки преподавателей в пользу научной деятельности		
Улучшение инфраструктуры (единый кампус, компактное размещение зданий, выделение рабочих мест, улучшение технического оснащения)				

# Обратная связь

«Мониторинг преподавательской жизни»: пожелания по развитию ВШЭ



2009	2010	2011	2012	2013
Больше внимания социальной помощи студентам				
Улучшить состояние корпусов и общежитий	Построить общежития в Москве	Построить общежития в Москве	Решить проблему с транспортом в общежитиях	Построить общежития в Москве/решить проблему с транспортом
Столовые - лучше, меню - разнообразнее				
			Изменить и наладить систему LMS	
	Информирование о возможностях студентов в ВШЭ			
Больше прикладных навыков, сервисов развития карьеры, помощи в трудоустройстве				



# Управление: приоритеты новой пятилетки

## Децентрализация системы управления

- Укрупнение академических подразделений за счет создания «больших факультетов»
- Управление «большими факультетами» на основе программ развития и KPI; делегирование полномочий и ресурсов на академическое развитие и развитие образовательных программ на уровень «больших факультетов»
- Переход к модели «исполнительный директор – академический совет»
- Академические советы образовательных программ

## Повышение операционной эффективности

- Сокращение цепочки принятия решений
- Система управления по результатам
- Система регулярной оптимизации административных процессов
- Обновление системы управления информационными ресурсами



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## ПОЗИЦИИ УНИВЕРСИТЕТА В РЕЙТИНГАХ



Рейтинг	2011	2012	2013
<b>QS World University Rankings: университеты мира</b>	<b>551-600</b>	<b>501-550</b>	<b>501-550</b>
университеты России	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
<b>QS University Rankings BRICS: страны BRICS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50</b>
университеты России	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
<b>Social Science Research Network - SSRN:</b> среди 1500 ведущих образовательных и научных центров мира в области экономических наук (за последние 12 месяцев)	<b>54</b>	<b>21</b>	<b>13</b>
по количеству авторов	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
по количеству новых работ		<b>2</b>	<b>3</b>
по количеству скачиваний новых работ	<b>87</b>	<b>20</b>	<b>14</b>
по общему количеству скачиваний работ		<b>49</b>	<b>34</b>
по уровню цитирования	<b>330</b>	<b>137</b>	<b>117</b>

Рейтинг	2011	2012	2013
<b>Research Papers in Economics:</b> среди университетов и научных центров Европы, специализирующихся в области экономики и смежных наук	286	244	152
<b>Research Papers in Economics:</b> среди университетов и научных центров России, специализирующихся в области экономики и смежных наук:	2	2	2
<b>«Эксперт РА»:</b> Международный рейтинг университетов – крупнейших поставщиков кадров для ведущих работодателей мира: университеты мира / России	-	-	141 2
<b>Webometrics Ranking:</b> университеты России (январь/июль)	4 / 3	21 / 5	5 / 9



# Управление: приоритеты новой пятилетки

- Снижение транзакционных издержек в управлении



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

---

## ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ





# Высшая Школа Экономики: области компетенций

Цель развития ВШЭ - обеспечение международной конкурентоспособности по отношению к ведущим центрам социально-экономического профиля



*Распоряжение Правительства РФ от 12.08.08 №1177-р*

России остро необходим университет международного класса в области социально-экономических и гуманитарных наук



## Бенчмаркинг

**Социально-экономические науки**

Лондонская школа экономики, Гарвард, Фуданьский университет, Беркли

**Гуманитарные науки и коммуникации**

Оксфорд, Университет Гумбольдта, Сорбонна, Наньянский технологический университет, Стэнфорд

**Математика, и компьютерные науки**

MIT, Швейцарский институт технологий, Национальный университет Сингапура



# Высшая Школа Экономики: место в стране и мире

2021 – 2030

- Интеграция в мировую повестку исследований и разработок в области социально-экономических наук
- Привлечение знаний и технологий талантов, знаний и технологий в области наук о человеке и обществе в Россию
- Обеспечение российского государства, общества и бизнеса экспертизой и консультированием международного уровня
- Центр инноваций для российской науки и образования

- Международное лидерство по ряду направлений исследований и разработок
- Влияние на глобальную повестку исследований и разработок
- Точка выхода российских идей, разработок и технологий за рубеж
- Равноправная конкуренция с ведущими мировыми центрами экспертизы и консультирования
- Центр инноваций для международных научных и образовательных организаций



# Международная конкуренция: сравнение ВШЭ с мировыми лидерами

	HSE* (1992)	LSE** (1895)
Международные публикации на научно-педагогического работника	0,29	1,7
Средняя цитируемость в Web of Science и Scopus на научно-педагогического работника	0,47	42
Студентов очной формы обучения (тыс. чел)	22,1	10
Зарубежные студенты (%)	2,82	52



# Параметры целевой модели: исследования (1)

	2013	2020	2030
Численность преподавателей и исследователей (ставок), из них:	3 180	3 500	
Преподаватели и исследователи, привлеченные на международном рынке	122	960	60%
Российские преподаватели и исследователи, публикующиеся в рецензируемых международных журналах	139	1 000	85%
Доля исследовательских коллективов, интегрированных в глобальные научные сети, %	15	60	90%



## Параметры целевой модели: исследования (2)

	2013	2020	2030
Количество публикаций в Scopus и Web of Science на 1 НПР, ед	0,29	2,0	4,0
Средний индекс цитирования на 1 НПР (Scopus и Web of Science), ед	0,47	4,0	8,0
Объем НИОКР в расчете на 1 НПР, тыс руб	1 050	1 700	
Международные лаборатории, ед	16	30	все
Число эмпирических исследований, проводимых в рамках международных сопоставительных исследований, ед	6	15	30-50
Число научных журналов ВШЭ, индексируемых Web of Science и Scopus, ед	1	30	



# Параметры целевой модели: образование (1)

	<b>2013</b>	<b>2020</b>	<b>2030</b>
Численность студентов очной формы обучения, тыс чел	22,1	25	28
Доля магистров и аспирантов, %	22,8	29	30
Доля иностранных студентов, %	2,82	12	15
Входящая мобильность студентов и аспирантов, чел	412	3 700	4 500
Численность слушателей программ ДПО, тыс. чел	31,1	40	45
Численность слушателей он-лайн курсов ВШЭ, тыс чел	0	500	650



## Параметры целевой модели: образование (2)

	2013	2020	2030
Доля учебных дисциплин, преподаваемых на английском языке, %	7	20	30
Количество программ двух дипломов, ед.	30	60	
Доля кредитов, полученных студентами за научную и проектную работу, %	10	20	25
Количество направлений академической аспирантуры, ед.	8	11	все
Количество интегрированных программ магистратуры и аспирантуры, ед.	0	20	40
Доля программ, прошедших международную экспертизу и/или аккредитацию, %	7	100	100
Количество предлагаемых он-лайн курсов ВШЭ (MOOCs), ед.	0	250	1000

# Ключевые мероприятия: кадры

## Обновление кадров

- Масштабный международный рекрутинг
- Общее повышение квалификационных требований
- Единый трехкомпонентный контракт НПР (образование, исследования, сервисы)
- Повышение квалификации и профессиональное развитие
- Повышение квалификационных требований к административному персоналу (английский, IT и др.)

## Повышение исследовательской активности

- Стимулирование международных публикаций
- Снижение преподавательской нагрузки НПР
- Расширение программ академической мобильности

## Адаптация и социальная поддержка

- Интеграция иностранных НПР в университетскую среду
- Пенсионная программа, медицинское страхование
- Поддержка материнства





# Ключевые мероприятия: наука

## Рост и фокусирование инвестиций в исследования и разработки

- Целевая поддержка высокопродуктивных научных коллективов
- Привлечение исследователей с высокой международной репутацией
- Расширение эмпирических исследований
- Создание условий для раннего вовлечения студентов в исследования и разработки
- Развитие академической аспирантуры

## Международное продвижение

- Продвижение научных журналов ВШЭ
- Международная экспертиза исследовательских проектов
- Электронные научные препринты на английском языке
- Поддержка международных научных партнерств



# Ключевые мероприятия: экспертно-аналитическая работа

## Повышение качества и спектра экспертно- аналитической работы

- Формирование центров компетенций по всем аспектам социально-экономической модернизации
- Развитие экспертизы по вопросам глобальной повестки дня в сотрудничестве с ведущими мировыми аналитическими центрами и международными организациями
- Формирование ассоциаций и сетей в для продвижения инноваций в сфере образования

## Реализация модели «университет, открытый городу»

- Экспертная работа по развитию Москвы как глобального мегаполиса, привлекательного в международном масштабе
- Площадки публичного обсуждения вопросов городского развития
- Просветительские программы для населения города



# Экспертно-аналитическая работа: основные направления

- Макроэкономика и финансы
- Инновационная политика и институты развития
- Экономика государственного и муниципального секторов
- Развитие экономики регионов
- Федеральная контрактная система
- Совершенствование государственного управления:
  - Административная реформа
  - Электронное правительство
  - Противодействие коррупции
  - Оценка регулирующего воздействия
- Экономика социальной сферы:
  - Образование
  - Здравоохранение
  - Труд и социальная политика
- Естественные монополии, энергоэффективность и ЖКХ
- Инвестиционный климат и взаимоотношения государства и бизнеса, развитие конкуренции
- Внешнеэкономическая деятельность
- Некоммерческие организации



# Ключевые мероприятия: образование

## Новая образовательная модель

- Индивидуализация обучения
- Проектная и исследовательская работа студентов – часть обучения
- Двуязычная образовательная среда
- Интеграция Massive Open Online Courses
- Международная экспертиза и аккредитация

## Непрерывное образование в течение жизни

- Дальнейшая индивидуализация обучения, создание интегрированных, междисциплинарных дополнительных профессиональных программ в «облачном» формате

## Реформа аспирантуры

- Академическая аспирантура (Structured PhD) на всех направлениях
- Интеграция программ MS / PhD (магистратура и аспирантура)

## Профессионализация менеджмента

- Автономизация управления образовательными программами
- Специализация персонала учебных офисов
- Интернациональная рабочая среда



# Ключевые мероприятия: иностранные студенты

## Новые географические рынки

- Международный образовательный маркетинг и партнерства
- Программа изучения русского языка как иностранного
- MOOCs ВШЭ на специализированных платформах

## Привлечение тантентов

- Грантовая и стипендиальная поддержка талантливых студентов
- Олимпиады и конкурсы для иностранных школьников и студентов
- Лицей ВШЭ и университетские кластеры
- Специализированные зимние и летние школы
- Международный конкурс научно-исследовательских работ студентов
- Подготовительное отделение и курсы для абитуриентов магистратуры



# Ключевые мероприятия: управление

## Децентрализация системы управления

- Укрупнение академических подразделений
- Делегирование полномочий и ресурсов на академическое развитие и развитие образовательных программ
- Развитие механизмов участия студентов в управлении

## Повышение операционной эффективности

- Переход к системе управления по результатам
- Система регулярной оптимизации административных процессов
- Обновление системы управления информационными ресурсами



# Связь целевой модели и характеристик инфраструктуры

## I Преподаватели-исследователи

Преподаватели – исследователи в течение всего дня находятся в университете, имеют собственное исследовательское пространство – лабораторию и/или кабинет

Преподаватели-исследователи работают в лабораториях с самым современным оборудованием

## III Привлекательность для иностранных специалистов и студентов

Студентам предоставляются современные общежития квартирного типа, расположенные вблизи места обучения

Имеются территориально доступные спортивные комплексы с достаточным выбором видов занятий

## II Новые элементы обучения: самоподготовка, проектная работа и участие в исследованиях

Значительная доля аспирантов и магистров ведет исследовательскую работу в научно-учебных и проектно-учебных лабораториях вуза

Имеется пространство для проектной работы и группового взаимодействия;  
для самостоятельной работы

## IV Площадка публичных взаимодействий

Конгресс-центр  
Конференц-площади  
Культурно-досуговые объекты

Гостиницы



# Развитие имущественной инфраструктуры: целевые характеристики международных стандартов

- **Совокупный фонд учебно-лабораторных площадей: не менее 15 кв.м на одного студента**  
(мировые аналоги для ведущих университетов: 25-30 кв м на одного студента и выше)
- **Пешеходная доступность всех зданий кампуса**
- **Фонд помещений позволяет осуществлять учебный процесс в одну смену (с 9:00 до 15:00)**
- **Все научно-педагогические работники обеспечены рабочими местами, преимущественно в отдельных кабинетах**
- **Большое число помещений для групповой и индивидуальной работы**
- **Все административно-управленческие службы размещены в комфортной доступности для студентов и научно-педагогических работников, снабжены достаточными помещениями для архивов и ведения приёма сотрудников/студентов**
- **Все иногородние и иностранные студенты обеспечены общежитиями**
- **Время в пути от общежития до учебного корпуса не превышает одного часа**
- **Имеются спортивные и культурно-досуговые объекты**





# Параметры целевой модели: инфраструктура

	2013	2020
Совокупный фонд учебно-лабораторных площадей, кв м на 1 студента	<10	≥25
Доля НПР, имеющих индивидуальные рабочие места/кабинеты, %	5	80
Максимальное время в пути от общежития до учебного корпуса, мин	120	60
Максимальное время на перемещение между учебно-лабораторными зданиями университета, мин	90	30
Обеспеченность общежитиями, %	75 (8,1 тыс кв м)	100 (16,1 тыс кв м)