

Министерство образования и науки Российской Федерации

«СОГЛАСОВАНО»

Заместитель министра образования
и науки Российской Федерации

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор федерального
государственного бюджетного
образовательного учреждения
высшего профессионального
образования «Национальный
исследовательский Томский
государственный университет»

_____ А.Б. Повалко

«_____» _____ 2013 г.

_____ Г.В. Майер

«_____» _____ 2013 г.

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

по реализации программы

повышения конкурентоспособности

Федерального государственного бюджетного образовательного

учреждения высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский Томский государственный

университет»

среди ведущих мировых научно-образовательных центров

на 2013–2020 гг.

Томск, 2013

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

1. Г.В.Майер, ректор, д-р физ.-мат. наук, руководитель
2. Э.В.Галажинский, первый проректор, д-р психол. наук, отв. исполнитель
3. Г.Е.Дунаевский, проректор по научной работе, д-р техн. наук
4. А.С.Ревушкин, проректор по учебной работе, д-р биол. наук
5. В.П.Демкин, проректор по информатизации, д-р физ.-мат. наук
6. С.Н.Кирпотин, проректор по международным связям, д-р биол. наук
7. Д.В.Сухушин, зам. исполнительного директора Программы развития ТГУ, канд. философ. наук
8. И.В.Ивонин, начальник научного управления, д-р физ.-мат. наук
9. Л.П.Борило, ученый секретарь научного управления, д-р техн. наук
10. В.В.Демин, декан радиофизического факультета, канд. физ.-мат. наук
11. С.П.Кулижский, директор Биологического института, д-р. биол. наук
12. А.Ю.Рыкун, декан философского факультета, д-р философ. наук
13. Г.Н.Прозументова, профессор факультета психологии, д-р педагог. наук
14. Г.В.Можжева, директор института дистанционного образования, канд. истор. наук
15. В.В.Маковеева, директор центра маркетинговых исследований и коммуникаций
16. О.Г.Васильева, начальник планово-финансового управления
17. О.Н.Калачикова, доцент факультета психологии, канд. педагог. наук
18. Н.В.Щеголева, начальник отдела магистратуры, канд. биол. наук
19. Е.А.Суханова, зам.директора НОЦ «Институт инноваций в образовании», канд. педагог. наук
20. Ю.А. Эмер, доцент филологического факультета, д-р. филол. наук

Основной текст документа _____ листов

Приложения в количестве _____ на _____ листах

Ректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования
«Национальный исследовательский Томский государственный университет»



_____ Г.В. Майер

« 11 » сентября 2013 г.

Содержание

1. Целевые показатели Университета и способы их достижения	4
1.1. Цель Университета и целевые показатели	4
1.2. Целевая модель Университета	11
1.2.1. Миссия НИ ТГУ	11
1.2.2. Референтная группа	12
1.2.3. Элементы целевой модели Университета-2020	16
1.3. Анализ основных разрывов	27
1.4. Стратегические инициативы	46
1.4.1. Система управления процессом трансформации	51
2. Дорожная карта Университета	54
2.1. Обязательные мероприятия 2013 г.	54
2.2. Дорожная карта на 2013 – 2020 гг.	57
2.3. «Быстрые победы» 2013 г.	66
2.4. «Быстрые победы», 1-ое полугодие 2014 г.	70
2.5. «Быстрые победы», 2-ое полугодие 2014 г.	73
Приложение 1. Методика расчёта целевых показателей	78
1.1. Плановые значения основных целевых показателей Университета по годам	83
Приложение 2. Финансирование за счёт средств субсидии	106
Приложение 3. Таблица сводной потребности в финансировании	112
Приложение 4. Изменения в Программе развития Университета	122
Приложение 5. Организация процесса трансформации в рамках Программы	129
Приложение 6. Выбор направлений прорыва в научных исследованиях, заказчики и партнеры	137
Приложение 7. Детальное описание элементов целевой модели	142
Приложение 8. Детальное описание университетов референтной группы	151
Приложение 9. Предпосылки, обеспечивающие реализацию сформулированной цели Национального исследовательского Томского государственного университета	154

1. Целевые показатели Университета и способы их достижения

1.1. Цель Университета и целевые показатели

Стратегической целью является формирование на базе ТГУ, как **классического исследовательского университета**, научно-образовательного, инновационного, культурного центра, оказывающего геополитическое влияние на Евразийском континенте и входящего к 2020 г. в число ведущих университетов мира.

Программа повышения конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров (далее – Программа) имеет решающее значение для стратегии университета, затрагивая практически все аспекты его деятельности. Данная Программа не заменяет собой общую Программу развития ТГУ и другие стратегические документы, а гармонично дополняет ее, фокусируясь на интернационализации и международно признаваемых научных достижениях, а также диверсификации источников доходов ТГУ.

Показатели, которыми Университет намерен измерять свое продвижение к цели Программы, представлены в логике ведущих мировых рейтинговых служб, т.е. основаны на объективной, профессиональной оценке качества научных достижений (peer review) и открытости, а также постоянном усвоении лучшей мировой практики через интернационализацию и сотрудничество, через партнерские сети.

Основные целевые показатели и их значения к 2020 г.

Таблица 1. Перечень целевых показателей

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Прогнозная динамика показателя								
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	Ключевые показатели										
1	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)	место									
	Рейтинг QS, общий список	место	551-600	501-550	451-500	401-450	301-450	201-250	101-150	51-100	
2	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР	ед.	1	1	2	3	5	8	10	12	
3	Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	ед.	1,4	2	3	6	12	18	24	30	
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	1	1	2	3	4	6	8	10	

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Прогнозная динамика показателя							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
5	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	9	10	10	11	12	13	14	15
6	Средний балл Единого государственного экзамена (ЕГЭ) студентов Университета, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	балл	69	69	70	71	72	73	74	75
7	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	47	49	50	52	55	57	59	60

Дополнительные целевые показатели:

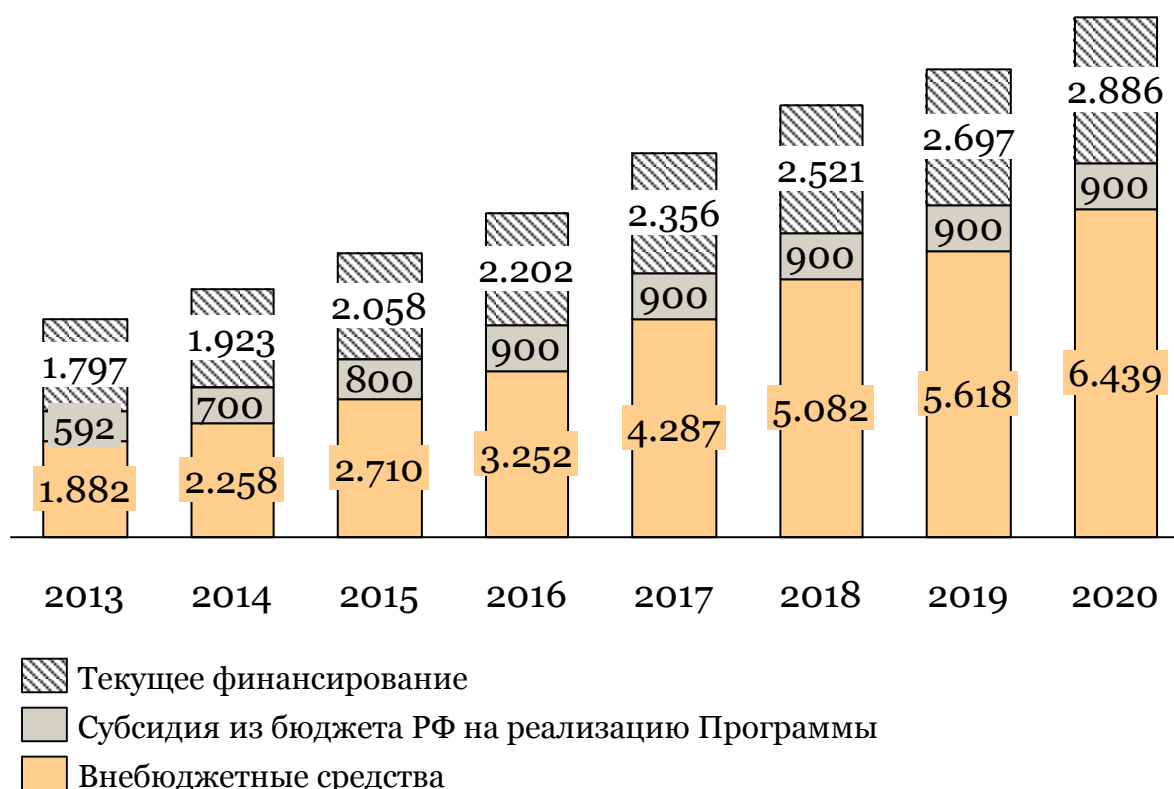
1. Место в рейтинге Интернет-активности вуза Webometrics – вхождение в ТОП-100 к 2020 г.
2. Место в рейтинге публикационной активности SCIMago – вхождение в первую десятку российских научно-образовательных центров к 2020 г.
3. Индекс Хирша Университета – 90 к 2020 г.

Методика расчета основных и дополнительных показателей приведена в Приложении 1.

Предпосылки, обеспечивающие реализацию сформулированной цели, вытекают из уникальности Национального исследовательского Томского государственного университета и сформулированы в Приложении 9.

Источники внебюджетного финансирования и прочие рынки, на которых будет работать университет

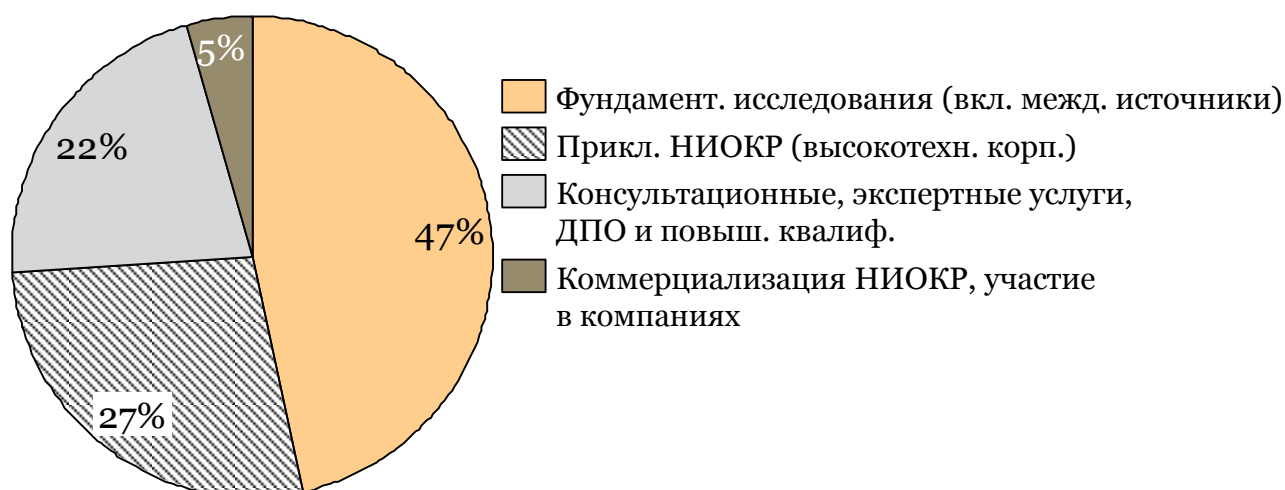
Объем консолидированного бюджета ТГУ (млрд. руб.): прогноз до 2020 г.



Средний темп роста выручки из внебюджетных источников закладывается примерно в 20% в год, что подтверждается фактическими успехами последних лет, что является весьма амбициозным на среднесрочную перспективу, поскольку ранее университет демонстрировал высокие темпы прироста по этому показателю в т.ч. и на эффекте «низкой базы». Эта проектировка опирается на то, что в

предстоящие годы университет будет учитывать в своей отчетности доходы от предприятий (в т.ч. малых инновационных), создаваемых с его участием, в т. ч. для коммерциализации НИОКР.

Оценивая потенциал роста различных рынков на 7-летнюю перспективу и относительные конкурентные позиции ТГУ на каждом из этих рынков, университет проектирует выход на следующую структуру доходов от исследований и монетизации интеллектуальной собственности (исключая доходы от обучения студентов, которые получают образование в ТГУ не на средства бюджета РФ) к 2020 г.:



Эта структура будет соответствовать:

- Существующим сильным сторонам университета, т.е. исследованиям фундаментального характера, прежде всего, по прорывным научным направлениям, а также работам консультационно-экспертного характера, в т.ч. по макрорегиону, коммерциализации экспертного знания, накопленной в социогуманитарной сфере;

- Тому аспекту деятельности, который принципиально важен для реализации Программы, но не столь сильно развит к настоящему времени и потребует активной, целенаправленной разработки в процессе реализации «дорожной карты» - а именно, работе с корпоративными заказчиками по прикладным научным разработкам.

Как одно из ключевых действий в этом направлении, ТГУ планирует системную интеграцию с медицинскими образовательными академическими учреждениями на проектной основе.

Перечень конкретных направлений работы и заказчиков приведен в Приложении 6.

Существенное пополнение фонда целевого капитала (**эндаумента**), сформированного в ТГУ несколькими годами ранее, из средств выпускников, представляется не столь вероятным в кратко- и среднесрочной перспективе, поскольку основная часть выпускников университета трудится в академической сфере, а не, например, в высшем эшелоне управления крупного российского или международного бизнеса. В наиболее оптимистическом варианте развития событий размер этого фонда не превысит 1 млрд. руб. к 2020 г., что даст, исходя из консервативной оценки ставок доходности, сумму поступлений менее 100 млн. руб. в год, т.е. менее 1% от общего прогнозируемого дохода университета. Структурное изменение в сообществе выпускников возможно и желательно, однако этот естественный процесс является инерционным по своему определению и вряд ли может быть ускорен без многократного роста студенческого контингента, которого не предусматривает стратегия и который объективно маловероятен; поэтому

вряд ли результаты таких накапливающихся изменений будут измеримы в финансовых показателях к 2020 г.

В том, что касается работы на **рынке абитуриентов** и наращивания доли иностранных студентов как важнейшего аспекта интернационализации, ТГУ планирует наращивание усилий по привлечению студентов из стран дальнего зарубежья в связи с продолжающимся демографическим сжатием возрастной когорты студентов в самой России, в особенности на программы магистратуры и бакалавриата, в значительной части проходящих на английском языке, параллельно управляя налаженным потоком абитуриентов из ближнего зарубежья (Средняя Азия), увеличивая качество отбора.

Таблица 2. Прогнозная динамика доли иностранных студентов ТГУ до 2020 г.

Показатель	2012 г.	2016 г.	2020 г.
Общая доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах ТГУУ	9%	11%	15%
В т.ч. доля студентов из стран СНГ	8%	8%	7%
В т.ч. доля студентов из стран дальнего зарубежья	1%	3%	8%

1.2. Целевая модель Университета

1.2.1. Миссия НИ ТГУ

Миссия Университета – формирование и совершенствование Евразийской научно-образовательной, инновационной и культурной среды на принципах исследовательского университета, т.е. на получении, распространении и применении передовых знаний, технологий и информации, опережающей подготовке интеллектуальной элиты общества, интеграции учебного процесса, фундаментальных и прикладных научных исследований.

Исторически сложившаяся миссия и уникальное географическое положение позволяют университету служить научно-образовательным мостом, соединяя западные и азиатские достижения и перспективы, обеспечивая при этом задачу научного и кадрового сопровождения направлений технологической модернизации российской экономики с целью достижения инновационного и технологического лидерства, а также развития регионального сегмента национальной инновационной системы.

В рамках данной Программы ТГУ намерен резко нарастить темп и глубину изменений как в учебной и научно-исследовательской деятельности, так и в управлении и привлечении профессиональных кадров, для вхождения в топ 100 мировых вузовских рейтингов к 2020 г. Мировая университетская элита по состоянию на 2013 г. находится в значительном отрыве от ТГУ и, очевидно, продолжит динамичное движение вперед в предстоящие годы; следовательно, ТГУ необходимо обеспечить мощный рывок вперед – прежде всего в научной сфере –

значительно превосходящий те средние темпы, которыми будет развиваться мировое академическое сообщество. Университет намерен добиться этого, обозначив ясную цель, которая основана на уникальных особенностях ТГУ и реализуема на базе тех ресурсов (в т.ч. финансовых), которые реально привлечь в предстоящие годы (в т.ч. путем их высвобождения при отказе от неэффективных видов деятельности), при условии их концентрации на выбранных направлениях прорыва.

1.2.2. Референтная группа

Для понимания того, как другие мировые университеты успешно наращивали свою конкурентоспособность, и что из их опыта может быть применимо для Программы ТГУ, был применен метод отбора и анализа т.н. референтной группы, т.е. группы университетов, похожих на ТГУ по ряду ключевых параметров.

Референтная группа, которая была проанализирована в рамках построения целевой модели Университета, включает в себя 5 ведущих университетов мира, представляя практически все его регионы:

- Университет Люнд (Швеция), Lund University
- Университет Утрехта (Нидерланды), Utrecht University
- Национальный университет Тайваня (Тайвань), National Taiwan University
- Университет штата Техас в Остине (США), University of Texas at Austin
- Университет Фудань (КНР), Fudan University

Основой выбора данных университетов стал набор параметров, по которым НИ ТГУ сравнивает себя по отношению к референтной группе, а также их высокое положение в мировых рейтингах:

- исследовательская направленность,
- фундаментальный характер подготовки студентов,
- полный и сбалансированный набор основных направлений и дисциплин, характерных для классических университетов,
- влияние на культурно-образовательный облик «домашнего» региона, географическая компактность (без филиальных сетей),
- влияние региона и страны нахождения, их социально-культурных и экономических особенностей; региональный характер деятельности и общественно-государственный характер финансирования.

Позиции университетов референтной группы в рейтингах приведены в Таблице 3.

Таблица 3. Университеты референтной группы

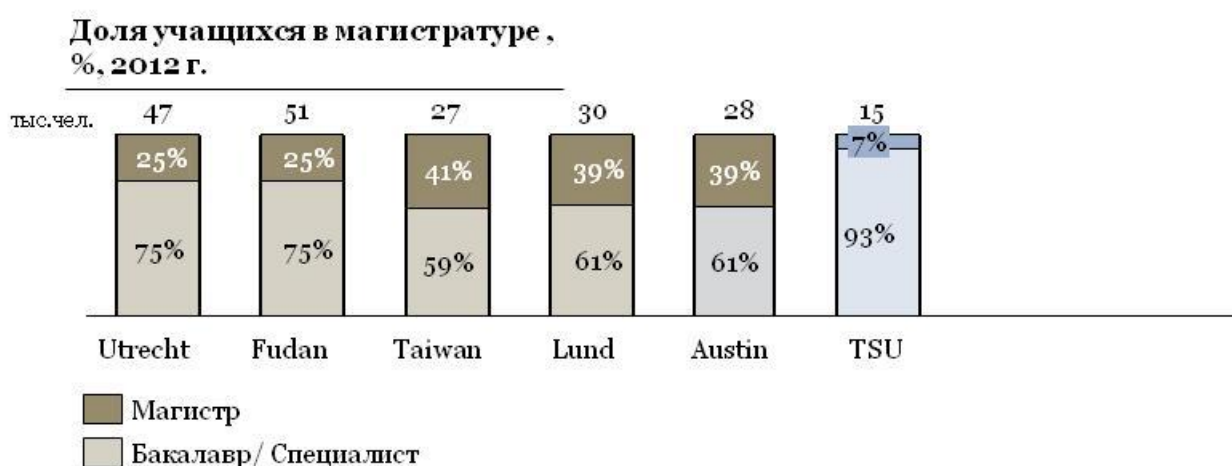
Название университета	Место в рейтинге в 2012 г.			Кол-во публикаций на единицу НПР, в год, 2012 г.	Показатель цитируемости на единицу НПР, 2012 г.
	QS	THE	ARWU		
Университет Люнд (Lund University)	67	82	101-150	1,4	6,4
Университет Утрехта (Utrecht University)	85	67	53	1,7	7,6
Национальный университет Тайваня (National Taiwan University)	82	134	101-150	1,3	3,1
Университет штата Техас в Остине (University of Texas at Austin)	71	-	36	0,9	3,8
Университет Фудань (Fudan University)	88	201-225	151-200	1,2	3,5

Источники: данные открытых источников, веб-сайты рейтингов QS, THE, ARWU

По итогам анализа статистики и характерных особенностей референтных организаций, их сходств и отличий от ТГУ сделан ключевой вывод:

В рамках общей тенденции, характерной в последние десятилетия для систем высшего образования практически всех стран, находящихся на передовой научно-технического прогресса, происходит **расслоение** и самих вузов – на исследовательские и на «обычные» (обучающие), и профессионалов этой сферы – на исследователей и педагогов. При этом, поскольку обучение на уровнях бакалавриата / специалитета напрямую не дает вклада в измеряемые показатели научной результативности вуза, то

эта учебная деятельность в исследовательских университетах – составляющих небольшую часть систем высшего образования, и при этом элитных с точки зрения потребляемых ими ресурсов – имеет низкий приоритет. Исследовательские университеты предпочитают отбирать лучших бакалавров со всех вузов, не особо вкладываясь в их подготовку сами, и **концентрировать усилия на магистратуре и пост-доках**, дающих реальную отдачу в научном плане; все 5 проанализированных вузов располагают большим числом магистерских программ, чем ТГУ, и удельным весом магистратур в общей численности студентов.



В ходе реализации инициатив «дорожной карты» университет намерен использовать эту мировую практику, перейдя к целенаправленному привлечению молодых талантов, в т.ч. и из-за пределов России. Это позволит сбалансировать инвестиции образовательных ресурсов в программы бакалавриата и в довузовскую подготовку (т.е. возрастной сегмент примерно 15-20 лет) и усилить программы магистратуры и аспирантуры (а также добавить формат «пост-доков»), доведя численность обучающихся в этих форматах до 25-40% от общего числа

обучающихся, в зависимости от темпов и реальных потребностей в международной аккредитации таких программ.

1.2.3. Элементы целевой модели Университета-2020

Целевая модель, или, иными словами, видение ТГУ на перспективу 2020 года, сформулирована как набор решений высшего уровня, которые служат основой для принятия операционных решений администрацией ТГУ, его структурными подразделениями и научными школами. Каждый такой элемент: (1) ведет к усилению позиций университета в мировых рейтингах, (2) основан на сильных сторонах и ресурсной базе ТГУ, (3) взаимоувязан со всеми другими элементами модели, поддерживая и усиливая их, и (4) поддается измерению и управлению. Все элементы разделены на основные, т.е. такие, воплощение которых критически важно для вхождения в мировую академическую элиту, и дополнительные, которые поддерживают достижение этой цели.

Таблица 4. Элементы целевой модели

Элемент модели	Измеримая польза для ТГУ
ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ	
1. АКАДЕМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ИННОВАЦИОННО АКТИВНАЯ СРЕДА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ДЛЯ ТОП-ПРОФЕССИОНАЛОВ	Ответ на важнейший вопрос Программы: как привлечь в ТГУ и удержать лучших
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, МОТИВИРУЮЩАЯ К САМОРАЗВИТИЮ, ВКЛ. РАБОТУ С ИСТОЧНИКАМИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, HR-СЛУЖБА МИРОВОГО КЛАССА	Ответ на важнейший вопрос Программы: как включить в выполнение Программы способных к саморазвитию штатных НПР; как привлечь значительные внебюджетные средства

3. ФОКУС НА ПРИОРИТЕТНЫХ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ИССЛЕДОВАНИЙ (20-30), ВКЛ. БЕССПОРНОЕ МИРОВОЕ ЛИДЕРСТВО В НЕСКОЛЬКИХ ВЫБРАННЫХ ОБЛАСТЯХ (3-5)	Ответ на важнейший вопрос Программы: как привлечь в ТГУ и удержать лучших; реалистичность достижения передовых позиций в мировой науке и блестящей репутации
4. ЦЕЛЕВОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ ТАЛАНТОВ С ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ	Обеспечение фундамента научных школ мирового уровня
5. ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ВОСПРОИЗВОДСТВА УЧЕНЫХ-ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ ВЫСОКОГО МИРОВОГО КЛАССА	Минимизация рисков реализации Программы; устойчивое развитие ТГУ, не зависящее от постоянного субсидирования
6. АКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ В МИРОВОМ АКАДЕМИЧЕСКОМ СООБЩЕСТВЕ	Повышение узнаваемости бренда ТГУ для обеспечения значительных внебюджетных средств
7. ВСТРАИВАНИЕ В РОССИЙСКУЮ И МИРОВУЮ КООПЕРАЦИЮ НА ОСНОВЕ ЧЕТКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ УНИКАЛЬНОСТИ	Реалистичность достижения передовых позиций в мировой науке; блестящей репутации. Обход ограничений в ресурсах. Уникальная евразийская миссия.
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ	
8. РАСШИРЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ И КРУГА ОБУЧАЮЩИХСЯ, В Т.Ч. ЗА СЧЕТ БОЛЕЕ КОРОТКИХ, МОДУЛЬНЫХ ФОРМАТОВ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ	Существенное ускорение роста и загрузки в т.ч. за счет более «легких» форматов и новых магистерских программ
9. СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ (ТРЕТЬЯ РОЛЬ) УНИВЕРСИТЕТА	Ответ на важнейший вопрос Программы: как привлечь в ТГУ и удержать лучших, как сформировать городскую среду, комфортную для обучения и проживания (умный эко-кампус)
10. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РЕСУРСОВ ПУТЕМ ОТКАЗА ОТ НЕЭФФЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ	Реалистичность достижения передовых позиций в мировой науке; блестящей репутации. Обход ограничений в ресурсах.
11. НОВЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РАБОТУ С РЫНКАМИ, ЗАКАЗЧИКАМИ	Существенный рост внебюджетных доходов

Главным содержательным элементом перспективной / целевой модели ТГУ к 2020 г. является выбор эффективных методов **привлечения и удержания** в ТГУ, в Томске, ученых и **исследователей мирового класса**:

1. АКАДЕМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ИННОВАЦИОННО АКТИВНАЯ СРЕДА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ДЛЯ ТОП-ПРОФЕССИОНАЛОВ
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, МОТИВИРУЮЩАЯ К САМОРАЗВИТИЮ, ВКЛЮЧАЯ РАБОТУ С ИСТОЧНИКАМИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, HR-СЛУЖБА МИРОВОГО КЛАССА

Эти методы охватывают, прежде всего, систему управления вузом – включая полномочия по принятию решений и управлению ресурсами – и среду, в которой работают ученые, которые будут (1) уникальны как минимум по российским меркам, а также (2) превосходить по своей привлекательности многие зарубежные аналоги. Основанная на принципах академической свободы, доверия к профессионализму и контроля за результативностью, управленческая модель ТГУ сыграет роль магнита, обеспечивающего притяжение как иностранных профессионалов, так и репатриантов – россиян и бывших соотечественников – из ведущих зарубежных образовательных и научных центров.

3. ФОКУС НА ПРИОРИТЕТНЫХ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ИССЛЕДОВАНИЙ (20-30), ВКЛЮЧАЯ БЕССПОРНОЕ МИРОВОЕ ЛИДЕРСТВО В НЕСКОЛЬКИХ ВЫБРАННЫХ ОБЛАСТЯХ (3-5)

Также методы привлечения и удержания включают в себя целенаправленное создание «центров превосходства» в ряде избранных областей научного знания, в рамках которых ТГУ собирает со всего мира ведущий научный состав в такой области, становясь таким образом неоспоримым *Номером Один* в избранных областях в мировом масштабе.

- а. Важным фактором, как показывает мировая практика, является наличие в каждом таком центре авторитетной фигуры лидера;
- б. Исходя из сложившихся финансовых ожиданий на мировом рынке академических талантов, средние затраты на одного лидера-исследователя в таком центре превосходства могут составлять в целом до 5-10 млн. руб. в год.

В целом, ТГУ сознательно отказывается от распыления ресурсов Программы на множество исследовательских направлений, концентрируя их на выбранных (не более 20-30) междисциплинарных научных школах, в которых университет уже создал сильный задел.

- с. Исходя из того, что на настоящее время на факультетах, в институтах и центрах ТГУ сложилось порядка 100 научных школ разного уровня, при этом в среднем на одного НПР приходится чуть больше одной международной публикации за 3 года, и этот показатель должен по мере реализации Программы вырасти до 12, т.е. в десять раз (в основном, за счет выбранных направлений прорыва), то ожидаемая публикационная продуктивность в выбранных научных

коллективах будет **в десятки раз выше**, чем сейчас в среднем по ТГУ. Для достижения таких результатов необходимо будет сбалансировать объем публикаций в международных научных журналах с невысоким импакт-фактором и с более высоким импакт-фактором.

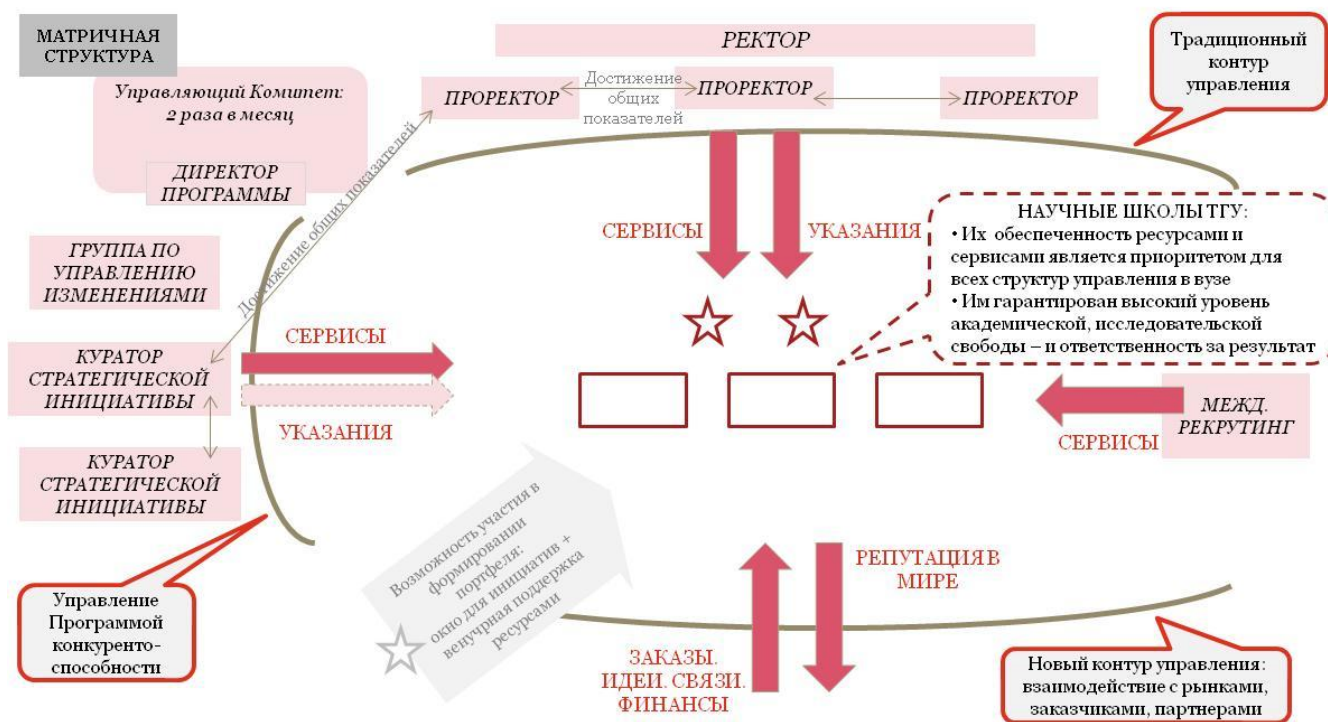
- d. Чтобы достичь такого амбициозного уровня, необходимо (1) привлечение ученых с высокими показателями цитируемости, на условиях эффективного контракта, (2) доведение численности научных коллективов на направлениях прорыва до примерно 50% от общего состава НПР университета, и (3) широкая кооперация и совместные статьи с ведущими мировыми научно-образовательными центрами.
- e. Эти направления приоритетным образом получают дополнительное финансирование из Программы, как из средств государственной субсидии (порядка 300 млн. руб. в год, на ближайшие годы), так и из внебюджетных источников (порядка 100-150 млн. руб. в год, на ближайшие годы).

Прочие элементы целевой модели ТГУ поддерживают эту основу конкурентоспособности и взаимно усиливают действие друг друга, их подробное описание дано в Приложении 7.

Отдельной характеристикой целевой модели является принципиально новая **структура управления** университетом, которая опирается на матричные принципы организации, проектный, транс-дисциплинарный подход, ориентацию на корпоративных заказчиков и внешних стейкхолдеров и ответственность за измеримый результат работы и профессиональную HR-службу, создавая механизм самоподдерживающихся

изменений и формируя внутреннюю мотивацию научных работников ТГУ.

Управление Программой даст важные, но не радикально рискованные изменения в сложившуюся культуру ТГУ, и прежде всего, БОЛЬШОЙ уровень участия и сотрудничества



Подчеркнем четыре особенности новой структуры управления, в отличие от существующей / унаследованной структуры, которые значительно увеличат шансы ТГУ на вхождение в высшую мировую лигу:

- Во главу угла ставятся интересы обеспечения **эффективной деятельности научных-педагогических коллективов и междисциплинарных платформ**. Все уровни управления и администрирования, включая и ректорат ТГУ, и дирекцию по управлению данной Программой, занимаются прежде всего не надзором или указаниями в адрес ученых, а содействием их исследованиям и предоставлением необходимых им ресурсов (при

контроле за результатами). Этот принцип служит фундаментом для привлечения и удержания лучших профессионалов мирового класса.

- Достижение одной и той же цели, одного показателя, может быть вменено нескольким руководителям, которым необходимо поддерживать **эффективное межфункциональное взаимодействие** и проявлять инициативу для достижения общих целей университета; такой формат оптимально применять – имея в виду уникальную среду и культуру университета, культуру самоорганизации и саморазвития – на тех направлениях работы, где в меньшей степени востребован высокий темп трансформации и радикальные, непопулярные меры. В направлениях, где более востребованы скорость и радикальные решения, ответственность за показатели будет более индивидуальной и оттого менее «консенсусной».
- Одним из нововведений для требуемой глубокой трансформации ТГУ является HR-служба мирового класса и ее подразделение по международному рекрутингу, которое будет являться частью целостной, современной системы управления персоналом, опирающейся в т.ч. и на существующий научно-практический задел университета в сфере управления потенциалом и мотивацией работников, профессиональных компетенций.
- Для устранения риска замедления темпов реализации Программы, откладывания или выхолащивания необходимых преобразований (иногда достаточно радикальных), а также конфликта интересов между объектами изменений, в структуру **вводится постоянный элемент** – автономный по отношению к ней и к целям отдельных руководителей и подразделений ТГУ – т.н. *группа по управлению*

изменениями, не подотчетная тем, кто непосредственно реализует Программу и способная удерживать объективный взгляд на динамику и риски процесса трансформации ТГУ, для поддержки своевременных управленческих решений и вовлекающая весь коллектив (и студентов) в планирование и обсуждение изменений / улучшений среды, в т.ч. в так называемые методики crowdsourcing, как часть семейства самоподдерживающихся процессов выработки путей реализации Программы.

Принципиально новый функционал университету будет добавлен в сфере отношений с внешними стейкхолдерами (т.н. новый контур управления), вероятно, в форме нового руководящего поста, который будет курировать деятельность междисциплинарных платформ и их связи с промышленностью и бизнесом, инициативный поиск и подачу заявок на гранты, контракты на НИОКР и консалтинг, постоянное общение с рынками, от которых ТГУ намерен получать нарастающий поток внебюджетного финансирования. Показателем результативности этого поста будет объем доходов, получаемых от внебюджетных источников.

Всю систему управления ТГУ и стратегию работы с кадрами пронизывает принцип **эффективного контракта** – ответственности каждого сотрудника за прозрачный, четко сформулированный результат. Важно отметить, что этот принцип стимулирует каждого к максимальной отдаче из-за справедливости своей формулы – вознаграждение (во всех его формах, включая денежную) зависит прежде всего от результативности, а не от факторов, не находящихся под контролем самого сотрудника и зачастую воспринимаемых в коллективах как дискриминация.

В основные показатели контрактов войдут:

- Публикационная активность мирового масштаба, в т.ч. в соавторстве и партнерствах
- Привлечение внебюджетных средств для ТГУ
- Проявление инициативы, культуры саморазвития

Реализация элементов целевой модели приведет к трансформации ТГУ в более мощную и гибкую организацию, известную в мире и состоящую в эффективных партнерских отношениях, что окажет положительное воздействие на все целевые показатели, включая положение в ведущих мировых рейтингах. Это обосновано анализом каждого из целевых показателей и его декомпозицией на ключевые факторы (Приложение 7).

Таблица 5. Взаимосвязь основных элементов целевой модели и целевых показателей вуза

Целевой показатель ТГУ	Элемент целевой модели					
	система управления и культура, привлекающие профессионалов	фокус на приоритетных научных школах	целевое привлечение молодых талантов с исследователь-ским потенциалом	полный цикл воспроизводства ученых-исследователей мирового класса	активное управление репутацией	встраивание в кооперацию
1. Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах QS – Общий						
2. Кол-во статей в Web of Science и Scopus, на 1 научно-педагогического работника (НПР)						
3. Средний показатель цитируемости на 1 НПР						
4. Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР						
5. Доля иностранных студентов						
6. Средний балл ЕГЭ студентов: бакалавриат и программы подготовки специалистов						
7. Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза						
8. Место в рейтинге Интернет-активности Webometrics						

Целевой показатель ТГУ	Элемент целевой модели					
	система управления и культура, привлекающие профессионалов	фокус на приоритетных научных школах	целевое привлечение молодых талантов с исследователь-ским потенциалом	полный цикл воспроизводства ученых-исследователей мирового класса	активное управление репутацией	встраивание в кооперацию
9. Место в рейтинге публикационной активности SCIMago						
10. Индекс Хирша						

Пояснение к Таблице 5:

-  - сильное воздействие соответствующего элемента целевой модели (столбец) на соответствующий целевой показатель (строка)
-  - умеренное воздействие соответствующего элемента целевой модели (столбец) на соответствующий целевой показатель (строка)
-  - косвенное воздействие соответствующего элемента целевой модели (столбец) на соответствующий целевой показатель (строка)

Приведенный анализ показывает, что основные элементы целевой модели хорошо сбалансированы, обладают сопоставимым уровнем влияния на ключевые показатели результативности университета в целом и являются необходимыми для достижения высших позиций в мировых рейтингах.

1.3. Анализ основных разрывов

Для разработки плана действий по достижению сформулированной цели («дорожной карты») проведен анализ того, насколько далеко ТГУ находится от вышеописанной модели и каковы причины этого удаления, этих т.н. разрывов – существенных отличий сегодняшней ситуации от той, что запланирована.

Были проанализировали разрывы по всем элементам целевой модели и отмечены возникшие общие причины, на устранение которых и направлены инициативы «дорожной карты».

В Таблице 6 приведен анализ основных разрывов между текущими и плановыми характеристиками целевой модели Университета.

Таблица 6. Анализ разрывов по характеристикам целевой модели

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
АКАДЕМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ИННОВАЦИОННО АКТИВНАЯ СРЕДА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬ- НЫЕ ДЛЯ ТОП- ПРОФЕССИОНАЛОВ	• Нет уникальности в рамках РФ, позволяющей привлекать лучший ППС • Нет ядра постоянно работающих в	• Привлекательные условия для работы исследователей, для РФ (топ-5) и мира (топ-100) • Постоянное интернациональное	• Отсутствие целеполагания в сфере привлечения иностранного ППС • Целеполагание, которое мало

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
	Томске иностранных ученых	ядро: от 10% НПП	совместимо с академической мобильностью: централизация полномочий, поддержание статус-кво, и как следствие, низкий уровень сменяемости • Отсутствие ресурсов для запуска изменений • Относительно невысокая привлекательность региона в целом и ТГУ в частности для постоянной жизни и работы международных исследователей
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, МОТИВИРУЮЩАЯ К САМОРАЗВИТИЮ, ВКЛ. РАБОТУ С	• Недостаточный функционал, связанный с работой на внешних рынках, с партнерами	• Сильный функционал, связанный с работой на внешних рынках, с партнерами	• Отсутствие соответствующего целеполагания

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
ИСТОЧНИКАМИ ФИНАНСИРОВАНИЯ HR-СЛУЖБА МИРОВОГО КЛАССА	• Нет системы эффективных контрактов	• Эффективные контракты со всеми НПР	
ФОКУС НА ПРИОРИТЕТНЫХ МЕЖДИСЦИПЛИ- НАРНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ИССЛЕДОВАНИЙ (20-30) ВКЛ. БЕССПОРНОЕ МИРОВОЕ ЛИДЕРСТВО В НЕСКОЛЬКИХ ВЫБРАННЫХ ОБЛАСТЯХ (3-5)	• Недостаточное внимание даже ведущих научных школ к международному признанию своих достижений • Распределение ресурсов по всем заявляемым школам в т.ч. и не демонстрирующим результатов	• 3-5 школ-лидеров в мире и 20-30 мирового класса (примерно 50% НПР) • Распределение ресурсов, в основном, для получения результатов научно-публикационной деятельности	• Подход к поиску финансирования для исследований, во многом ситуативный и нацеленный на поддержание минимума
ЦЕЛЕВОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ ТАЛАНТОВ С ИССЛЕДОВАТЕЛЬ- СКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ	• Незначительные либо не всегда эффективные усилия по привлечению талантливых абитуриентов по специальностям ведущих научных школ ТГУ	• ТГУ – первый выбор для лучших из зачисленных абитуриентов (лучшие 10% по академической успеваемости): высокий конкурс • ТГУ – первый (по России) выбор	• Общая для российской системы высшего образования ставка на наращивание численности учащихся, в т.ч. и ценой снижения требований к

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
		для поступающих в магистратуру / аспирантуру	абитуриентам и студентам • Невысокая эффективность либо отсутствие усилий по борьбе за выбор учащихся по специальностям ведущих научных школ ТГУ; новизна системы поступления, в основном построенной на ЕГЭ и контрольных цифрах приема • Традиционная ставка на более легкие – и растущие – рынки русскоязычных иностранных абитуриентов из Ср Азии (стран СНГ)
ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ВОСПРОИЗВОДСТВА	• Умеренная / низкая	• Высокая привлекательность для	• Неготовность выделять лишь

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
УЧЕНЫХ- ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ ВЫСОКОГО МИРОВОГО КЛАССА	привлекательность для лучших абитуриентов • Умеренная привлекательность для лучших выпускников, идущих в науку • Отсутствие приоритетов	лучших абитуриентов (лучшие 10% по академической успеваемости), на направлениях прорыва (ТГУ = 1-й выбор по макрорегиону) • Высокая привлекательность для лучших выпускников, идущих в науку, на направлениях прорыва (ТГУ = 1-й выбор по макрорегиону)	несколько приоритетных школ, при невозможности обеспечить ресурсами высокую привлекательность ТГУ по всему спектру направлений подготовки и полностью по всей хронологической цепочке (от школьной парты – до научных статей) • Целеполагание, оставшееся от прошлых времен: миссия по обеспечению других структур своими выпускниками и кадрами, несмотря на новую – конкурентную – парадигму развития

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
АКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ В МИРОВОМ АКАДЕМИЧЕСКОМ СООБЩЕСТВЕ	• Неизвестность ТГУ среди ведущих, авторитетных международных академических экспертов • Неравномерная, недостаточно высокая репутация в глазах большинства редакций качественных международных научных журналов	• Известность ТГУ среди ведущих, авторитетных международных академических экспертов: репутация в топ-100 в мире • Отличная репутация в глазах редакций качественных международных научных журналов, по направлениям прорыва (100% журналов по каждому из направлений прорыва)	• Отсутствие целеполагания по продвижению своего имени в мире • Низкий уровень компетенций во взаимодействии с рынками (бизнес; некоммерческие ассоциации и структуры; международные эксперты) и реагировании на их потребности • Недостаточно высокий, неравномерный уровень владения академическим английским и вообще навыками публикаций в международных научных

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
			изданиях
ВСТРАИВАНИЕ В РОССИЙСКУЮ И МИРОВУЮ КООПЕРАЦИЮ НА ОСНОВЕ ЧЕТКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ УНИКАЛЬНОСТИ	• Небольшое количество международных партнерств, без систематических результатов совместной работы	• Небольшое количество (15-20) активно работающих международных партнерств • Постоянный поиск и отбор потенциальных партнеров (1-2 в месяц)	• Недостаточно высокий, неравномерный уровень владения академическим английским и другими иностранными языками
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ			
РАСШИРЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ И КРУГА ОБУЧАЮЩИХСЯ В Т.Ч. ЗА СЧЕТ БОЛЕЕ КОРОТКИХ, МОДУЛЬНЫХ ФОРМАТОВ, ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ	• Недостаточное число и эффективность магистерских программ • Абсолютное доминирование традиционных форм учебы • Невысокая доля учащихся по обмену: как со стороны ТГУ, так и принимаемых из других	• Доля обучающихся по магистерским программам = 25-40% • Значимая доля совместных программ в т.ч. на английском языке и с интернациональным контингентом как ППС, так и учащихся (15-20% от	• Невысокая экономическая эффективность реализуемых программ ДПО и курсов. Низкий уровень владения английским • Недостаточность ресурсов для индивидуализации обучения

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
	университетов	обучающихся по основным программам, в год) • Высокая доля (от 15%) учащихся по обмену: как со стороны ТГУ, так и принимаемых из других университетов	
СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ (ТРЕТЬЯ РОЛЬ) УНИВЕРСИТЕТА	• Невысокий и весьма неравномерный уровень включения учащихся в практику социальных проектов • Умеренный уровень лояльности к альма-матер	• Стабильно высокий (от 50%) уровень включения учащихся в практику социальных проектов • Умный эко-кампус • Высокий уровень лояльности к альма-матер, особенно для направлений прорыва • Вклад в формирование целевого капитала ТГУ	• Целеполагание, ориентированное на строительство зданий и сооружений • Отсутствие традиций понимания потребностей местных сообществ, концентрации ресурсов на востребованных ими направлениях, управления этой

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
			ролью в целом со стороны ТГУ
ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РЕСУРСОВ ПУТЕМ ОТКАЗА ОТ НЕЭФФЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ	• Следование стратегии наращивания численности студентов в т.ч. и в ущерб качеству • Сохранение ставок НПР даже в случаях отсутствия результатов	• Следование стратегии наращивания численности студентов только: при исключении рисков ущерба качеству (вкл. ЕГЭ), в случае экономической оправданности (прибыль) • Эффективные контракты для НПР (100% охват) • Следование приоритетам при распределении ресурсов по школам и коллективам: >80% бюджета Программы –только на направления прорыва	• Целеполагание, реализовывавшееся по всем государственным вузам в т.ч. и под эгидой их общего учредителя, которое влекло двойственность стратегии, акцентируя одновременно и т.н. валовые показатели и «социальный мир», но также качество и результативность
НОВЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ,	• Невысокая эффективность и	• Высокая эффективность работы с	• Низкий уровень компетенций

ЭЛЕМЕНТ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ТГУ	Состояние на 2013 г.	Цель на 2020 г.	Причины разрыва
ОРИЕНТИРОВАН- НЫЙ НА РАБОТУ С РЫНКАМИ, ЗАКАЗЧИКАМИ	недостаточное организационное обеспечение работы с новыми заказчиками	новыми заказчиками, в т.ч. персональная ответственность за рост доходов	во взаимодействии с рынками (бизнес; некоммерческие ассоциации и структуры; международные эксперты) и реагировании на их потребности

В Таблице 7 приведен анализ основных разрывов между текущими (2013) и целевыми значениями показателей, а также названы стратегические инициативы, решение которых приведет к преодолению этих разрывов.

Таблица 7. Анализ разрывов между текущими (2013) и заявленными на 2020 г. значениями целевых показателей

	Показатель	Значения		Причины разрыва	Приме- нимо к рейтин гам	Стратегическая инициатива
Ключевые показатели						
1.	Позиция (с точностью до 50) Университета в ведущих мировых рейтингах:					
1	Рейтинг QS, общий список	551-600	51-100	- Пассивный подход к формированию своей репутации в глазах зарубежных ученых и академических экспертов - Постоянное улучшение показателей другими ведущими университетами	✓	- Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель») - Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации») - Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности - Построение системы управления Университетом и системы

	Показатель	Значения		Причины разрыва	Применимо к рейтингам	Стратегическая инициатива
						управления изменениями Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности
2	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР	1	12	- Социальная политика по отношению к персоналу, нацеленная на максимально длительное сохранение НПР в штате, даже при отсутствии результатов - Недостаточно высокий, неравномерный уровень владения академическим английским и вообще навыками публикаций в международных научных изданиях - Отсутствие традиций и укоренившейся мотивации к публикационной работе на английском	✓	- Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации») - Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности - Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями
3	Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый	1,4	30	- Отсутствие эффективного контракта – мотивации к результативности - Стремление сочетать двойственные	✓	Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и

	Показатель	Значения		Причины разрыва	Применимо к рейтингам	Стратегическая инициатива
	по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования			по смыслу политики по отношению к персоналу, традиционная нацеленность на максимально длительное сохранение НПП в штате, даже при отсутствии результатов - Низкий уровень владения английским и вообще навыками публикаций в международных научных изданиях - Пассивный подход к формированию своей репутации в глазах зарубежных ученых - Приоритет – количество публикаций, часто ведущий к снижению качества и от этого к снижению цитируемости		профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации») - Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности - Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан - обладателей степени PhD зарубежных	1%	10%	- Относительно невысокая привлекательность региона (и транспортная удаленность) в целом и ТГУ в частности для постоянной жизни и работы исследователей мирового класса - Сложившаяся в стране культура низкой академической мобильности	✓	- Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации») - Реализация моделей и практик успешных международных

	Показатель	Значения		Причины разрыва	Применимо к рейтингам	Стратегическая инициатива
	университетов			- Низкий уровень владения английским в т.ч. среди студентов - Низкий уровень признаваемой в мире аккредитованности программ и школ		исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности - Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями - Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности
5	Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ)	9%	15%	- Относительно невысокая привлекательность региона в целом для постоянной жизни и учебы иностранцев из экономически развитых стран - Традиционная ставка на более легкие – и растущие - рынки русскоязычных иностранных абитуриентов из Ср Азии (стран СНГ), в сравнении с дальним зарубежьем	✓	- Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель») - Привлечение талантливых студентов и аспирантов («Поколение 2020») - Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности
6	Средний балл Единого государственного экзамена (ЕГЭ)	69	75	Стратегическая ставка на рост численности студентов в т.ч. и в логике подушевого финансирования	✓	Привлечение талантливых студентов и аспирантов («Поколение 2020»)

	Показатель	Значения		Причины разрыва	Применимо к рейтингам	Стратегическая инициатива
	студентов университета, принятых по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и подготовки специалистов			(«деньги следуют за студентами») Усреднение балла ЕГЭ по разным профилям, объективно влекущее его снижение для тех школьников, у которых сложилась сильная специализация (ярко выраженный профиль)		- Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности - Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями
7	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	47%	60%	- Недостаточно обеспеченный (организация / кадры) подход к работе по заказам компаний (прикладные НИОКР) - Сильная конкуренция в Томске и по России (от ведущих московских вузов и НИИ) - Неразвитость рынков ДПО / платного обучения взрослых в регионе - Недостаточно обеспеченный (организация / кадры) подход к	✓	- Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель») - Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации») - Реализация моделей и практик

	Показатель	Значения		Причины разрыва	Применимо к рейтингам	Стратегическая инициатива
				разработке грантовых возможностей финансирования фундаментальных исследований из-за рубежа (ЕС)		успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности • Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями • Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности

Отметим, что причины разрывов между существующим положением ТГУ и запланированными показателями 2020 г. делятся на:

- Внешние по отношению к вузу, не зависящие от него, например

- Относительно невысокая привлекательность региона в целом - для жизни, работы и учебы, особенно для специалистов мирового уровня, т.е. наиболее конкурентных и мобильных – вкл. транспортную доступность
- Неразвитость региональных рынков платных услуг в сфере обучения
- Сильная конкуренция научно-образовательных учреждений в регионе за заказы компаний и за деньги домохозяйств
- Сильная конкуренция за место в мировых рейтингах со стороны других ведущих вузов
- Являющиеся следствием решений и действий самого вуза, например
 - Отсутствие целеполагания, совпадающего с целями Программы, или даже стратегическая ставка на противоположные либо двойственные по смыслу и духу цели, а также недостаточное организационное и кадровое обеспечение со стороны ТГУ
 - Отсутствие традиций и укоренившихся мотиваций к конкурентной работе
 - Ситуативный, нацеленный на минимумы подход к привлечению финансирования
 - Пассивный подход к формированию репутации
 - Недостаточно активный подход к работе по получению грантов
 - Политика по отношению к существующему персоналу
 - Недостаточно высокий, неравномерный уровень владения академическим английским

-
- Внимание к сайту и к общей информационной открытости ТГУ
 - Политика на рынках абитуриентов: ставка на рост численности

Проведенный анализ, а также методические рекомендации Правительства и Министерства образования и науки России, позволяют сгруппировать инициативы по реализации Программы и целевой модели в шесть логических блоков, предназначенных для преодоления выявленных разрывов.

Предлагаемая программа действий ТГУ нацелена на (1) решение тех проблем, которые находятся под влиянием самого университета, а также на (2) максимальное усиление позиций университета даже по тем параметрам, по которым он не может самостоятельно, т.е. лишь собственными силами изменить ситуацию.

В частности, необходимы:

- трансформация культуры и политик ТГУ (как часть обновления системы управления) в тесной кооперации с внешними стейкхолдерами, для привлечения которых будет проводиться эта трансформация;
- активный подход к управлению репутацией, к работе на всех основных рынках (источники финансирования научных исследований, особенно фундаментальных; абитуриенты; ППС), что потребует появления новых управленческих ролей и функционала в структуре университета;
- выделение ресурсов на обеспечение англоязычности и информирования внешних стейкхолдеров;

-
- концентрация усилий на создании привлекательных условий для специалистов мирового класса – даже в существующих ограничениях по инфраструктуре кампуса и по бюджету на капитальное строительство – и на тех прорывных направлениях НИОКР, где ТГУ может претендовать на мировое первенство.

Все эти инициативы отражены в дорожной карте университета, подготовленной как план работ по переходу из существующей модели ТГУ в целевую модель 2020 г.

1.4. Стратегические инициативы

«Дорожная карта» повышения конкурентоспособности ТГУ и усиления позиций университета в мировых рейтингах выполнена на основе методических рекомендаций Министерства образования и науки России и лучшей мировой практики, по итогам интенсивного обсуждения в рамках университета, вкл. структурные подразделения. Действия, которые необходимо предпринять с 2013 по 2020 г., сгруппированы в стратегические **инициативы**, каждая из которых делает акцент на необходимой глубокой трансформации системы управления, культуры и политик, интернационализации всех аспектов деятельности ТГУ и реализации коммерческого потенциала его научных школ и создаваемой ими интеллектуальной собственности, и содержит в себе задачи, сгруппированные по основным стейкхолдерам и функциям для удобства последующего оперативного планирования на уровне университета в целом, его структурных подразделений и научных школ.

Шесть основных логических групп охватывают следующие аспекты деятельности университета: **основная деятельность**, т.е. программы обучения и научной работы; **коллектив** университета – его административно-управленческий и научно-педагогический составы; **учащиеся** и молодые исследователи; **система управления**, вкл. отдельный акцент на механизмах концентрации ресурсов на избранных направлениях прорыва и на поддержке процесса трансформации; **среда**, в которой находится и развивается вуз, прежде всего, на региональном уровне.

Каждая стратегическая инициатива далее декомпозирована на задачи, а каждая из задач, в свою очередь – на мероприятия, что в общем дает **3**

уровня детализации «дорожной карты». Принципиальным моментом является то, что все три уровня детализации снабжены оценкой финансовых ресурсов и показателями результативности.

«Дорожная карта» по реализации Программы выполнена в компактном формате, в ней четко выделены именно те действия, которые нацелены на наращивание конкурентоспособности университета в мировом масштабе, в отличие от повседневной деятельности или других полезных инициатив, не ведущих к достижению именно данной цели. Целый ряд действий, которые могут способствовать достижению цели, но не ведут к ней напрямую, сведены в отдельный блок, завершающий «дорожную карту».

1. В направлении, охватывающем основную деятельность ТГУ – образовательную и научную – предусмотрена Стратегическая инициатива 1 **«Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель»)»**: формирование и международная аккредитация междисциплинарных, совместных, сетевых и модульных образовательных программ, нацеленных на обучающихся различного уровня подготовки, возраста, образовательной и культурной традиции, образовательных потребностей (включая программы двойных дипломов, совместные программы с научными институтами, в т.ч. РАН, международные университетские сети).

Данная инициатива поддерживает Программу посредством:

- а. формирования исследовательских компетенций у учащихся как основной цели образовательных программ;

- b. создания мультикультурной и многоязычной среды как основы интернационализации;
- c. обеспечения высокого качества и результативности обучения на мировом уровне посредством постоянного взаимодействия со стейкхолдерами и опоры на механизмы аккредитации;
- d. привлечения максимально широкого круга обучающихся и профессуры со всего мира, вкл. дистанционные форматы, основанные на индивидуальности траекторий обучения;
- e. расширения сетевого взаимодействия с зарубежными и российскими образовательными учреждениями.

2. В направлении, затрагивающем вопросы персонала, предусмотрена стратегическая инициатива 2 **«Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации»)»**: рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава, создание системы развития кадрового потенциала университета в соответствии с постоянно растущими требованиями международной исследовательской среды. Данная инициатива поддерживает Программу посредством:

- a. реализации идеологии эффективных контрактов для академических позиций, формирования кадрового резерва;
- b. методик оценки результативности научно-педагогических коллективов;

с. развития мобильности на международном, национальном уровнях, привлечения международных кадров, сетевого взаимодействия с мировыми и российскими учреждениями.

3. В направлении, охватывающем контингент обучающихся, предусмотрена Стратегическая инициатива 3 **«Привлечение талантливых студентов и аспирантов («Поколение 2020»)»**: привлечение талантливых студентов и аспирантов, развитие системы их выявления, профориентации, мотивации и поддержки. Данная инициатива поддерживает Программу посредством:

- а. комплексного улучшения условий учебы и исследований, содействующих привлечению и удержанию лучших учащихся;
- б. отбора магистрантов и аспирантов и реализации целевой подготовки по приоритетным направлениям исследований, вкл. совместную работу с партнерами.

4. В направлении, посвященном реформе управления, предусмотрена Стратегическая инициатива 4 **«Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности»**: внедрение и совершенствование механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности.

Данная инициатива поддерживает Программу посредством:

- a. целевого выделения ресурсов Программы в соответствии с выбором нескольких прорывных направлений научных исследований и контролем за результатами;
 - b. международного содействия эффективности исследований, создания экспертных советов по направлениям деятельности;
 - c. гибкой организации научного процесса, вкл. создание временных творческих коллективов, отказ от невостребованных и неконкурентоспособных научных направлений.
5. В другом направлении, посвященном реформе управления, предусмотрена Стратегическая инициатива 5 **«Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями»**.

Данная инициатива поддерживает Программу посредством:

- a. осуществления институциональных изменений в организации научно-исследовательской деятельности на основе принципов управления **саморазвитием** организации и создания устойчивых, самоподдерживающих изменений; соединения разных контуров управления под проектные задачи развития; ориентация на ключевые показатели эффективности деятельности и культуру каждодневных улучшений;
- b. вовлечение стейкхолдеров в процессы развития университета (создание механизмов взаимодействия, вкл. попечительские, наблюдательные, консультативные, экспертные советы);

с. обновления управленческой команды, реформирования подразделений в логике выбора приоритетов, отказ от неэффективных подразделений с повышением эффективности труда и целевым сокращением штатного расписания.

6. В направлении, охватывающем многогранные процессы взаимодействия вуза с местными сообществами, с окружающей его социальной средой, предусмотрена Стратегическая инициатива 6 **«Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности»**.

Данная инициатива поддерживает Программу посредством:

- а. Системного повышения роли вуза в развитии региона и его сообществ, мобилизации энергии учащихся;
- б. Мобилизации ресурсов выпускников на цели развития;
- с. Проведения программ обучения предпринимательству .

1.4.1. Система управления процессом трансформации

Как было отмечено при описании цели университета, появление новой структуры, поддерживающей принятие управленческих решений в ходе трансформации ТГУ, является новым и принципиально важным моментом, который привносит Программа.

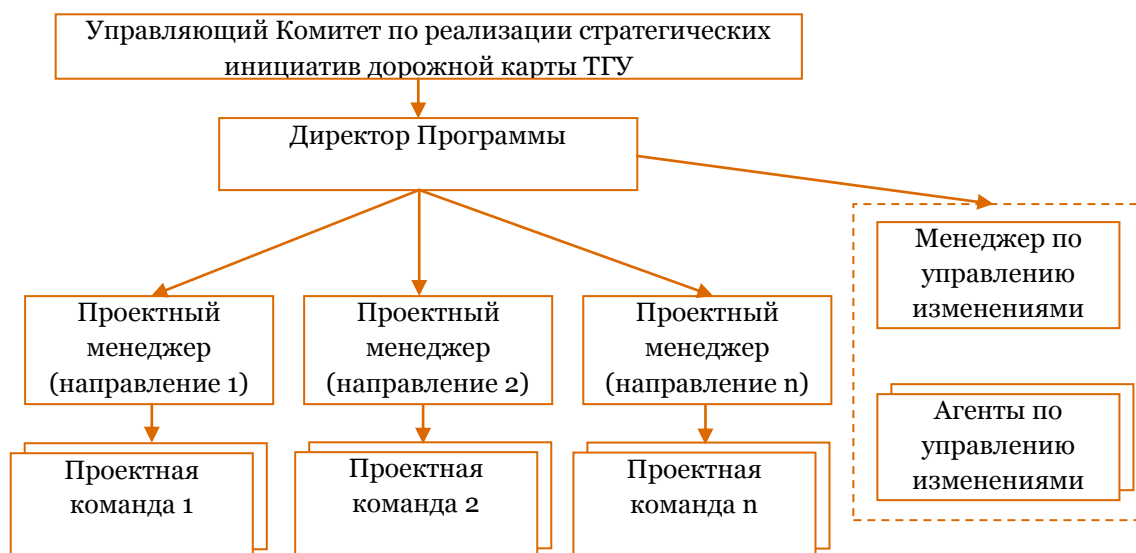
1.4.1.1. Формирование и запуск офиса стратегического управления

С целью обеспечения эффективной координации реализации стратегических инициатив дорожной карты ТГУ формирует структуру управления реализацией Программы (далее – офис стратегического

управления).

Подробно об этой подсистеме управления изложено в Приложении 5.

Целевая структура офиса стратегического управления ТГУ



1.4.1.2. Управление изменениями

Цель системы управления изменениями – разработка плана мероприятий, направленного на вовлечение ключевых стейкхолдеров в процесс трансформации, способствование мотивации со стороны сотрудников и максимизации ожидаемых результатов.

При этом **отсутствие системного подхода** по управлению сопротивлением и ожиданиями сотрудников может **повлечь за собой появление следующих рисков:**

- Снижение эффективности отдельных направлений – при переходе к новой модели есть риск снижения эффективности отдельных процессов ввиду размытости фокуса и ответственности.

- Значительное сопротивление со стороны сотрудников в части оптимизации оргструктуры – основывается на нежелании потери привычного уровня контроля над определёнными процессами.
- Общее сопротивление изменениям – возможное недовольство из-за неуверенности сотрудников в эффективности преобразований.
- Столкновение двух типов организационных культур сотрудников ТГУ – нацеленной на эффективную реализацию преобразований, и той, которая будет являться противником изменений и, как следствие, замедлять скорость внедрения отдельных инициатив.

2. Дорожная карта Университета

В данном разделе в соответствии с Методическими рекомендациями приведены обязательные мероприятия 2013 г. и Дорожная карта на 2013-2020 гг.

2.1. Обязательные мероприятия 2013 г.

В Таблице 8 приведены мероприятия, которые Университет планирует реализовать в 2013 г.

Таблица 8. Обязательные мероприятия 2013 г.

N	Мероприятие	Срок	Результат
1	Для вузов в статусе государственных бюджетных образовательных учреждений изменение типа учреждения, который имеет вуз, с государственного бюджетного на государственное автономное учреждение, в том числе формирование персонального состава Наблюдательного совета	31.12.2013	В соответствии с Постановлением Правительства РФ № 325 в Минобрнауки России 30.09.2013 года внесен пакет документов по переходу университета в автономное учреждение
2	Для вузов, неподведомственных Министерству, внесение в Устав и/или во внутренние регламентные документы положений о согласовании с Министерством кандидатур членов Наблюдательного совета и руководителя учреждения	Не применимо	Не применимо

N	Мероприятие	Срок	Результат
3	Установление процедуры назначения руководителя учреждения (ректора) Учредителем, предусматривающей проведение предшествующего конкурсного отбора в виде открытого международного конкурса, в котором состав конкурсной комиссии определяется Министерством (в случае, если оно является учредителем) или в ее состав входят представители Министерства и документация согласовывается Министерством (для учреждений, в которых Министерство не является учредителем)	31.12.2013	Проект Устава университета, предусматривающий установление процедуры назначения ректора учредителем, подготовлен и представлен в Минобрнауки России 30.09.2013 года
4	Внесение изменений в Устав и/или во внутренние регламентные документы учреждения и действующие трудовые контракты руководителя учреждения (ректора) и его заместителей (проректоров) предусматривающих достижение показателей утвержденных программ развития, а также процедуру оценки учредителем (или с участием Министерства для учреждений, в которых Министерство не является учредителем) результативности деятельности руководителя учреждений и его заместителей	31.12.2013	

N	Мероприятие	Срок	Результат
5	Действия по организации проекта: формирование команды консультантов, создание рабочих групп, разработка планов реализации проекта и т.д.	15.10.2013	Издан приказ N 413 от 25.07 2013 года «О реализации Программы повышения международной конкурентоспособности», определяющий состав рабочих групп, ответственных и сроки выполнения мероприятий по разработке планов реализации проекта и мероприятий 2013 г., заключен договор с «ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.» по разработке обзора и рекомендаций по существующей Программе повышения конкурентоспособности и разработке плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Программы повышения конкурентоспособности ТГУ
6	Формирование системы коллегиальных органов для экспертизы научной и образовательной деятельности вуза с участием российских и международных экспертов (Международный научный совет)	15.10.2013	Создан Международный академический Совет, приказ № 564 от 11.10.2013 года, утверждающий Положение о Международном академическом совете и его персональный состав
7	Разработка и установление критериев результативности академической деятельности, системы индикаторов качества научной активности	31.12.2013	-

2.2. Дорожная карта на 2013 – 2020 гг.

В Таблице 9 приведены детальные задачи, которые Университет планирует осуществить с целью реализации стратегических инициатив в рамках выполнения Программы повышения своей конкурентоспособности, а также целевые показатели результативности их выполнения по годам.

Таблица 9. Дорожная карта Университета на 2013 – 2020 гг.

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размерность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
СИ 1	Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель»)	Финансирование	млн.руб.	31,10	67,00	67,50	147,50	164,15	164,15	164,15	164,15	164,15
З 1.1	Внедрение в ТГУ новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	Финансирование	млн.руб.	31,1	67,3	67,3	147,5	164,2	164,2	164,2	164,2	164,2
М 1.1.1	Внедрение новых образовательных магистерских, аспирантских / PhD программ и программ прикладного бакалавриата совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями, в том числе программ, предусматривающих последовательное обучение в Европейском Университете, ТГУ и Азиатском Университете	Количество международных программ, в том числе совместных программ и программ двойных дипломов	шт.	3		3	5	5	5	5	5	5
М 1.1.2	Развитие электронного обучения и дистанционных технологий, в том числе создание Интернет-лицея и развитие дистанционных школ	Количество разработанных и запущенных курсов электронного и дистанционного обучения	шт.	70	200	300	700	800	900	950	1 000	1 050
М 1.1.3	Развитие системы непрерывного образования	Количество обученных слушателей	чел.	3 000	2 000	2 200	4 300	4 700	5 000	5 300	5 600	6 000
М 1.1.4	Развитие системы мониторинга качества образовательных программ, предусматривающей отказ от неэффективных образовательных программ, развитие системы общественно-профессиональной и международной аккредитации образовательных программ и интеллектуальных продуктов	Количество программ, прошедших международную и общественно-профессиональную аккредитацию	шт.	-	-	1	2	3	4	5	5	5
СИ 2	Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации»)	Финансирование	млн.руб.	241,60	84,30	125,00	165,43	188,99	214,14	241,04	269,85	300,73

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размер ность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
З 2.1	Создание современной системы управления развитием человеческих ресурсов в ТГУ	Финансирование	млн.руб.	8,1	4,1	4,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1
М 2.1.1	Формирование Департамента развития человеческих ресурсов	Сформирован Департамент, разработан краткий подход к рекрутингу, профессиональному развитию персонала, лаборатории кадровых технологий (да/нет)	да/нет	да	-	-	-	-	-	-	-	-
З 2.2	Реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава ТГУ и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	Финансирование	млн.руб.	44,5	20,1	28,7	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
М 2.2.1	Разработка модели компетенций руководящего состава (включая доработку существующей ИТ-системы), обновление руководящего состава	Доля руководящих должностей, для которых разработана модель компетенций	%	-	50%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
М 2.2.2	Разработка и согласование положения о кадровом резерве, содержащем общие положения, порядок подбора кандидатов в кадровый резерв, организация работы с резервом, ответственность при работе с кадровым резервом	Наличие согласованного положения о кадровом резерве (да/нет)	да/нет	да	-	-	-	-	-	-	-	-
М 2.2.3	Формирование кадрового резерва высшего руководства и АУП (вкл. разработку индивидуальных планов развития и их реализацию)	Количество сотрудников кадрового резерва	чел.	-	15	15	30	30	30	30	30	30
М 2.2.4	Найм на руководящие должности зарубежных специалистов	Найм зарубежных специалистов	чел.	1	1	1	2	2	2	2	2	2
З 2.3	Реализация мер по привлечению в ТГУ молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	Финансирование	млн.руб.	76,0	20,1	36,7	51,1	73,0	97,3	123,1	150,8	180,4
М 2.3.1	Диагностика потребности Университета в молодых научно-педагогических работниках в части: - областей исследования - областей образования - целевой численности - диагностики внутреннего потенциала сотрудников и ротация	Наличие отчётного документа с выводами по результатам диагностики (да/нет)	да/нет	-	да	-	-	-	-	-	-	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размер ность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
М 2.3.2	Анализ источников найма - формирование перечня образовательных и научно-исследовательских институтов, из которых будет привлекаться персонал	Наличие актуального перечня и его ежегодное обновление	да/нет	да	да	да	да	да	да	да	да	да
М 2.3.3	Разработка конкурентоспособной системы мотивации (вкл. инструмент эффективных контрактов), а также подхода к позиционированию Университета как уникальной среды для реализации потенциала молодых специалистов (включая приобретение консультационных услуг в сфере стратегического управления и операционной эффективности)	Доля НПП, для которых разработаны КПЭ	%	-	50%	70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
М 2.3.4	Запуск рекрутинговых мероприятий молодых научно-педагогических работников	Количество нанятых молодых НПП	чел.	-	-	5	10	15	20	25	30	35
М 2.3.5	Разработка модели компетенций научно-педагогических работников	Доля должностей НПП, для которых разработана модель компетенций	%	-	50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
М 2.3.6	Формирование кадрового резерва научно-педагогических работников и запуск программы	Количество сотрудников кадрового резерва	чел.	-	15	15	30	30	30	30	30	30
З 2.4	Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	Финансирование	млн.руб.	113,0	40,0	55,5	91,8	93,3	94,3	95,3	96,5	97,7
М 2.4.1	Создание службы по обеспечению международной мобильности и интернационализации деятельности	Сформирована служба, разработан функционал (да/нет)	да/нет	-	да	-	-	-	-	-	-	-
М 2.4.2	Разработка и запуск мероприятий по академической мобильности НПП ТГУ	Наличие регламентирующих документов в области академической мобильности НПП (да/нет) Сформирован портфель программ мобильности (да/нет)	да/нет	-	да	-	-	-	-	-	-	-
М 2.4.3	Организация мероприятий по повышению квалификации и развитию уровня профессиональных компетенций НПП ТГУ	Доля НПП, прошедших курсы повышения квалификации за период в общем количестве НПП	%	-	20%	25%	45%	45%	45%	45%	45%	45%

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размерность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
СИ 3	Привлечение в ТГУ талантливых студентов и аспирантов («Поколение 2020»)	Финансирование	млн.руб.	163,50	35,80	58,30	214,50	216,50	216,50	216,50	216,50	216,50
З 3.1	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	Финансирование	млн.руб.	12,5	6,0	13,5	12,5	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3
М 3.1.1	Интернационализация аспирантуры / PhD и докторантуры	Количество иностранных аспирантов, обучающихся по основным образовательным программам ТГУ	чел.	7	-	7	18	20	20	30	30	30
М 3.1.2	Создание условий диверсификации образовательных траекторий подготовки аспирантов / PhD, ориентированных на тематику, востребованную работодателями	Доля аспирантов, принятых по заявкам работодателей	%	25%	-	50%	55%	60%	65%	70%	75%	75%
З 3.2	Осуществление мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов для обучения в ТГУ, в том числе путем реализации партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов	Финансирование	млн.руб.	5,0	5,0	5,0	28,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0
М 3.2.1	Привлечение студентов всех образовательных уровней в рамках реализации международных мероприятий, партнерских программ и программ академической мобильности, обменных программ и программ включенного образования	Доля студентов, привлеченных к международным мероприятиям / программам в общем числе студентов	%	5%	5%	6%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
М 3.2.2	Привлечение иностранных студентов (абитуриентов) к очному обучению по программам университета, в том числе магистратуры/ аспирантуры (PhD), преподаваемых на английском языке	Доля иностранных студентов, обучающихся по основным образовательным программам в общем числе студентов	%	9%	10%	10%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
М 3.2.3	Открытие научно-образовательных центров (представительств, филиалов) за рубежом	Количество открытых центров/ представительств / филиалов	шт.	-	-	-	1	1	1	1	2	2
З 3.3	Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	Финансирование	млн.руб.	146,0	24,8	39,8	174,0	185,2	185,2	185,2	185,2	185,2
М 3.3.1	Модернизация инфраструктуры ТГУ, обеспечивающей всестороннее удовлетворение научных и образовательных интересов студентов, аспирантов / PhD, молодых ученых	Количество объектов, введенных в эксплуатацию	шт.	-	-	1	-	1	1	1	1	1

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размер ность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
М 3.3.2	Обеспечение академической мобильности и интернационализации студентов и аспирантов / PhD	Количество студентов, аспирантов - участников международных программ и мероприятий	чел.	350	350	350	900	1 000	1 100	1 200	1 300	1 500
М 3.3.3	Создание условий для вовлечения школьников в университетскую среду, профориентационная работа и привлечение лучших абитуриентов	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	69	69	69	70	71	72	73	74	75
М 3.3.4	Разработка проекта и внедрение элементов эконокампуса	Разработан проект и элементы эконокампуса внедрены	да/нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да	да
М 3.3.5	Субсидирование оплаты проживания студентов, аспирантов, стажеров, молодых НПП	Количество человек, получивших субсидии	чел.			50	100	100	100	100	100	100
СИ 4	Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности	Финансирование	млн.руб.	299,00	200,00	219,00	502,96	510,25	511,00	488,70	486,95	495,10
З 4.1	Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузе, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в ТГУ; научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в ТГУ	Финансирование	млн.руб.	299,0	200,0	219,0	502,96	510,25	511,00	488,70	486,95	495,10
М 4.1.1	Создание на базе университета Центров превосходства / создание (модернизация) лабораторий мирового уровня по приоритетным направлениям развития науки, техники и технологий	Количество Центров превосходства	шт.	2	1	2	1	1	1	1	1	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размер ность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
М 4.1.2	Создание (модернизация) лабораторий мирового уровня по профильным направлениям:	Количество модернизированных лабораторий	шт.	2	2	2	1	1	1	1	0	0
М 4.1.3	Реализация планов проведения исследований с учётом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований, в том числе совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ с ведущими российскими и зарубежными научными организациями, в том числе создание Центра Аэрокосмического мониторинга, участие в международных сетевых Евразийских проектах, а также проведение и продвижение научно-исследовательской работы	Количество крупных исследовательских проектов, реализуемых на базе приоритетных направлений развития (ПНР)	шт.	7	3	4	7	8	9	10	13	15
М 4.1.4	Внедрение системы управления научными проектами, ориентированной на реализацию планов проведения исследований с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований, в том числе, предусматривающую ликвидацию неэффективных направлений по итогам мониторинга	Внедрена / не внедрена	да/нет	-	-	да	-	-	-	-	-	-
М 4.1.5	Увеличение количества публикаций, издаваемых в международных базах данных, Web of Science и Scopus в год, на 1 НПП, в том числе путем продвижения в мировые базы специализированных научных журналов ТГУ	Количество индивидуальных публикаций на 1 НПП (суммарный показатель за 3 года, предшествующих году, в котором дается значение показателя)	шт.	1	1	1	2	3	5	8	10	12
М 4.1.6	Создание Центра содействия публикационной активности сотрудников, аспирантов / PhD, студентов университета в международных научных и научно-популярных журналах	Создан / Не создан	да/нет	да	-	-	-	-	-	-	-	-
М 4.1.7	Организация мероприятий, направленных на увеличение показателя цитируемости	Количество цитат на 1 НПП (суммарный показатель за 5 лет, предшествующих году, в котором дается значение показателя)	шт.	1,4	2	2	3	6	12	18	24	30
М 4.1.8	Повышение репутационного рейтинга ТГУ (узнаваемости) в мировом сообществе	Количество мероприятий с медиапартнерами	шт.	1	2	2	6	8	10	12	12	14
СИ 5	Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями	Финансирование	млн.руб.	6,4	18,7	15,5	27,6	29,3	26,0	26,0	26,0	26,0

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размер ность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
З 5.1	Совершенствование организационной структуры Университета, направленно на решение задач повышения конкурентоспособности	Финансирование	млн. руб.	0,0	4,2	1,6	1,6	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0
М 5.1.1	Проведение диагностики существующей орг. структуры в части соответствия сформулированным стратегическим инициативам	Наличие результатов диагностики	да/нет	-	да	-	-	-	-	-	-	-
М 5.1.2	Подготовка проекта оптимизации существующей оргструктуры по результатам диагностики	Разработана новая орг. Структура	да/нет	-	-	да	-	-	-	-	-	-
М 5.1.3	- Внедрение необходимых изменений в штатное расписание - Обновление соответствующих бизнес-процессов / разработка новых бизнес-процессов в соответствии с обновлённой орг. структурой - Пересмотр и обновление распределения ответственности и функционала	Обновлено штатное расписание Обновлены / разработаны бизнес-процессы Согласовано и регламентировано новое распределение функционала и ответственности	да/нет	-	-	-	да	-	-	-	-	-
М 5.1.6	Разработка проекта по включению в орг. структуру структурных единиц, ответственных за работу с внешними стейкхолдерами (координационный совет, кафедры и лаборатории на предприятиях, экспертные советы и т.д.)	Представлено обоснование и предложения (да/нет)	да/нет	-	-	да	-	-	-	-	-	-
З 5.2	Внедрение инструментов управления процессом реализации стратегических инициатив	Финансирование	млн. руб.	6,4	13,8	13,2	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4
М 5.2.1	Создание структуры для управления процессом трансформации: Формирование и запуск офиса стратегического управления	Доля проектов в рамках реализации стратегических инициатив, выполняемых в срок	%	70%	75%	75%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
М 5.2.2	Построение системы информационно-коммуникационного сопровождения процесса трансформации (внедрение инструментов управления изменениями)	Доля сотрудников, положительно оценивающих ход реализации стратегических инициатив дорожной карты / готовых к изменениям	%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	90%	90%
З 5.3	Создание инновационно-активной среды, поддерживающей процесс управления изменениями на постоянной основе	Финансирование	млн. руб.	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
М 5.3.1	Разработка системы поддержки инновационной активности сотрудников	Доля инициатив, поступивших в банк инициатив, которая согласована к внедрению	%	-	5%	5%	8%	11%	14%	16%	16%	16%

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размер ность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
М 5.3.2	Аналитическое сопровождение процесса управления изменениями	Проведена оценка готовности к изменениям, собрана обратная связь, составлен план действий	шт.	1	1	1	2	2	2	2	2	2
СИ 6	Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности	Финансирование	млн.руб.	1,25	0,41	0,27	1,05	1,69	1,09	1,79	1,19	1,83
З 6.1	Повышение привлекательности ТГУ и города Томска. Открытость и ответственность за региональное развитие: просветительская, экспертная и организаторская роль университета в решении региональных проблем	Финансирование	млн. руб.	1,0	0,3	0,1	0,8	1,4	0,8	1,5	0,9	1,5
М 6.1.1	Повышение привлекательности ТГУ как института, формирующего локальную среду	Оценка привлекательности ТГУ как института, формирующего локальную среду, людьми с ограниченными возможностями, представителями общественности и волонтерских движений	шкала 0-10	6	7	7	8	8	9	9	10	10
М 6.1.2	Реализация мероприятий силами ТГУ по повышению привлекательности Томска как города благоприятного для работы и жизни	Оценка привлекательности Томска по шкале (0-10)	шкала 0-10	6	6	6	7	7	8	8	9	9
З 6.2	Организация и систематизация работы с выпускниками ТГУ	Финансирование	млн. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
М 6.2.1	Создание центра координации работы с выпускниками ТГУ	Количество выпускников ТГУ, участвующих в экспертных, наблюдательных и методических советах	чел.	20	25	25	50	55	60	65	70	75
З 6.3	Социально-экономическая валоризация знания	Финансирование	млн. руб.	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
М 6.3.1	Организация научного парка на базе бизнес-инкубаторов, технопарка, музеев и иных культурных объектов ТГУ	Создание научного парка на базе бизнес-инкубаторов, технопарка, музеев и иных культурных объектов ТГУ	ед.	0	0	1	0	0	0	0	0	0
М 6.3.2	Развитие программ предпринимательства на базе ТГУ	Количество проведенных курсов предпринимательства на базе ТГУ	ед.	0	2	3	10	15	20	25	30	35

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Финансирование / Показатель результативности	Размер ность	Финансирование (млн.руб.) / Значения показателей результативности								
				2013	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020
И 7	Развитие внутренних сервисов, обеспечивающих эффективную реализацию мероприятий дорожной карты	Финансирование	млн.руб.	25,54	14,35	39,35	37,76	36,16	36,36	38,56	36,76	36,96
З 7.1	Создание интегрированной ИТ-системы	Финансирование	млн. руб.	12,5		20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
М 7.1.1	Модернизация ИТ-систем	Место в рейтинге Webometrics	рейтинг	501-550	501-550	501-550	451-500	351-400	301-350	201-250	101-150	51-100
М 7.1.2	Модернизация ИТ-инфраструктуры	Пропускная способность внешнего канала	Мбит/с	230	230	500	1000	-	-	-	-	-
З 7.2	Управление издержками путем оптимизации процессов планирования, исполнения и контроля исполнения бюджета	Финансирование	млн. руб.	13,0	14,4	19,4	17,8	16,2	16,4	18,6	16,8	17,0
М. 7.2.1	Совершенствование системы планирования и бюджетирования	Степень внедрения системы планирования и бюджетирования	%	-	-	50%	100%	-	-	-	-	-
М. 7.2.2	Построение системы управленческого учета и отчетности	Степень внедрения системы управленческой отчетности	%	-	50%	100%	-	-	-	-	-	-
М 7.2.3	Внедрение МСФО	Получение аудиторского заключения без оговорок	%	-	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%

2.3. «Быстрые победы» 2013 г.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
СИ1: Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель»)	
Реализация международных программ со следующими организациями: программа двойных дипломов по математике с Университетом Руана (Франция) и Университетом Салерно (Италия) по направлению "Математический анализ и моделирование"; программы двойных дипломов по направлению "Прикладная математика и информатика" с Национальной Консерваторией Искусств и Ремесел (Франция), программа по направлению "Экологический менеджмент" с Университетом г. Вильнюса (Литва)	Количество партнерских образовательных программ – 3 шт.
Реализация существующих образовательных программ и отдельных модулей программ магистратуры и аспирантуры на английском языке, в том числе: Программа по направлению "История" "Сибирский регион в России и мире" Программа по направлению "Филология" "Технология создания и перевода текстов" Программа по направлению "Управление" "Экологический менеджмент" Программа по направлению "Прикладная механика" "Физическое моделирование структуры, свойств и технологий получения материалов"	Количество существующих образовательных программ и отдельных модулей программ магистратуры и аспирантуры, реализованных на английском языке – 4 шт.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
Программа по направлению "Гуманитарная информатика"	
Разработка и запуск курсов электронного обучения	Количество разработанных и запущенных курсов электронного обучения – 70 шт.
СИ2: Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации»)	
Формирование Департамента развития человеческих ресурсов	Количество зарубежных специалистов, привлечённых на руководящие должности – 1 чел.
СИ3: Привлечение талантливых студентов и аспирантов («Поколение 2020»)	
Соглашения о научном соуправлении научной темой аспиранта с ведущими зарубежными университетами и научными организациями: Научная область – психология и педагогика, Университет Люмьер Лион2, французский н.рук. Жан-Клод Ренье Научная область – информационные технологии, Телеком и Менеджмент СудПариж (Telecom and Management SudParis), французский н.рук. Ана Роза Кавалли Научная область – теоретическая физика, Университет Париж-Дидеро (Париж7), французский н.рук. Лоран Коде, Университет Бургундии (Дижон), французский н.рук. Алан Деру	Количество действующих соглашений о соуправлении – 5 шт.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
Научная область – высшая математика и математическое моделирование, Руанский университет, французский н. рук. Пергаменщikov С.М.	
Запуск деятельности центра академической мобильности студентов и аспирантов	Количество студентов - участников международных программ и мероприятий – 350 чел.
СИ4: Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности	
Прием на работу зарубежных ученых в Центр Исследований по теоретической физике, в том числе: Гитман Д.М. (Университет Сан-Паоло, Бразилия), Кетов С. (Университет Токио, Япония), Оврут Б. (Университет Пенсильвании, США)	Количество приглашенных профессоров – 4 чел.
Прием на работу зарубежных ученых в Центр Исследований в области биоты, климата, ландшафта, в том числе: Покровский О.С. (Франция), Каллаган Т.В. (Великобритания), Кураев А.В. (Франция), Романовский В.Е. (США) - 2013 г.	Количество приглашенных профессоров – 2 чел.
Создание инфраструктуры (Центра) содействия публикациям сотрудникам, аспирантам, студентам университета в международных научных и научно-популярных журналах	Создан (100%) / Не создан (0%) – 100%
Распространение информации о ТГУ в социальных сетях и на образовательных порталах	Количество пользователей международных социальных сетей, подписанных на информационную рассылку о ТГУ – 1000 чел.
Создание сетевых проектов с медиа- партнерами (QS, THE, ARWU, РИАН)	Количество совместных мероприятий с медиа-партнерами (QS, THE, ARWU, РИАН) – 1 шт

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
СИ5: Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями	
Формирование команды по управлению изменениями (менеджер и агенты по управлению изменениями) и запуск стартовых коммуникаций	1) Количество реализованных стартовых коммуникационных мероприятий – 1 шт. 2) Доля сотрудников, положительно оценивающих ход реализации стратегических инициатив дорожной карты / готовых к изменениям – 60%
Формирование офиса стратегического управления (директор, проектные менеджеры, проектная команда)	Доля проектов в рамках реализации стратегических инициатив, выполняемых в срок – 70%
И7: Развитие внутренних сервисов, обеспечивающих эффективную реализацию дорожной карты	
Модернизация веб-сайта	Увеличение размера сайта (увеличение количества страниц) – 10%

2.4. «Быстрые победы», 1-ое полугодие 2014 г.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
СИ1: Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель»)	
Разработка и запуск курсов электронного обучения	Количество разработанных и запущенных курсов электронного обучения – 200 шт.
Развитие сети дистанционных школ ТГУ и создание на их базе Интернет-лицея ТГУ	Количество обучающихся – 300 чел.
Привлечение школьников к участию в проектах и акциях, посвященных ТГУ, на образовательном портале	Количество участвующих -5000 чел.
СИ2: Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации»)	
Разработка модели компетенций	Модель разработана для 50% руководящих должностей
Разработка автоматизированной системы «Кадры и кадровый конкурс в исследовательском университете»	Разработана
СИ3: Привлечение талантливых студентов и аспирантов («Поколение 2020»)	
Предоставление до 200 дополнительных комфортабельных современно оборудованных мест для проживания зарубежных студентов, магистрантов и аспирантов и молодых НПП	Количество размещенных зарубежных студентов–200 чел.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
Развитие программ интернационализации и академической мобильности студентов и аспирантов	Количество студентов - участников международных программ и мероприятий – 350 чел.
СИ4: Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности	
Прием на работу зарубежных ученых в Центр Исследований по теоретической физике	Количество приглашенных профессоров – 2 чел.
Прием на работу зарубежных ученых в Центр Исследований в области биоты, климата, ландшафта	Количество приглашенных профессоров – 2 чел.
Прием на работу зарубежных ученых в Международный Центр когнитивных исследований	Количество приглашенных профессоров – 2 чел.
Прием на работу зарубежных ученых в Центр Исследований в области полупроводниковых материалов и технологий	Количество приглашенных профессоров – 2 чел.
Увеличение количества совместных публикаций с зарубежными учеными, имеющими высокий индекс цитируемости, в том числе со следующими зарубежными учеными (Ковас Ю. (Великобритания), Каллаган Т., Гитман Д.М. (Университет Сан-Паоло, Бразилия), Игнатъев Алекс, Чулков-Савкин Е.В. (Университет страны Басков, Испания), Покровский О.С. (Франция))	Количество дополнительных публикаций в полугодие – 20 шт.
Создание международных научных советов по приоритетным направлениям	Созданы (100%) / Не созданы (0%) – 100%

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
Перевод журналов ТГУ в международный формат	Количество журналов – 20 шт.
Распространение информации о ТГУ в социальных сетях и на образовательных порталах	Количество пользователей международных социальных сетей, подписанных на информационную рассылку о ТГУ – 1200 чел.
Создание сетевых проектов с медиа- партнерами (QS, THE, ARWU, РИАН)	Количество совместных мероприятий с медиа- партнерами (QS, THE, ARWU, РИАН) – 2 шт.
СИ6: Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности	
Сооружение элементов безбарьерной среды	Количество объектов, обеспечивающих безбарьерный доступ – 1 шт.
Внедрение системы коучинга мультикультурных студентов	Количество коучей для мультикультурных студентов – 50 чел.
Молодежные проекты, реализуемые в интересах региона	Количество участников – 300 чел.
И7: Развитие внутренних сервисов, обеспечивающих эффективную реализацию дорожной карты	
Модернизация веб-сайта	Увеличение размера сайта (увеличение количества страниц) – 20%
Производство и вещание ТВ-программ на английском языке	Количество программ/новостных блоков – 28 шт.

2.5. «Быстрые победы», 2-ое полугодие 2014 г.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
СИ1: Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель»)	
Реализация международных программ со следующими организациями: Программа по направлению "Филология" с университетом им. Масарика в Брно (Чехия), Программа с Кокшетауским университетом (Казахстан) по направлению "Физика", Программа с университетом Маастрихта (Нидерланды) по направлению "Физика"	Количество партнерских образовательных программ – 3 шт.
Реализация существующих образовательных программ и отдельных модулей программ магистратуры и аспирантуры на английском языке	Количество существующих образовательных программ и отдельных модулей программ магистратуры и аспирантуры, реализованных на английском языке – 4 шт.
Получение международной аккредитации программы магистратуры по направлению "Международные отношения" - "Исследования Европейского Союза"	Количество программ, получивших международную аккредитацию – 1 шт.
Создание и запуск деятельности центра (службы, отдела) по управлению образовательными программами	Создан (100%) / Не создан (0%) – 100%
Разработка и запуск курсов электронного обучения	Количество разработанных и запущенных курсов электронного обучения – 300 шт.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
Развитие Интернет-лица ТГУ	Кол-во обучающихся - 1200 чел.
Привлечение школьников к участию в проектах и акциях, посвященных ТГУ, на образовательном портале	Количество участвующих – 10 000 чел.
СИ2: Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации»)	
Введение системы эффективных контрактов для НПП	Доля НПП, работающих по системе эффективного контракта (вкл. разработку КПЭ) – 70%
Разработка модели компетенций	Модель разработана для 75% руководящих должностей
Внедрение автоматизированной системы «Кадры и кадровый конкурс в исследовательском университете»	Внедрена
СИ3: Привлечение талантливых студентов и аспирантов («Поколение 2020»)	
Соглашения о научном соуправлении научной темой аспиранта с ведущими зарубежными университетами и научными организациями: Научная область – психология и педагогика, Университет Люмьер Лион2, французский н.рук. Жан-Клод Ренье Научная область – информационные технологии, Телеком и Менеджмент СудПариж	Количество действующих соглашений о соуправлении – 6 шт.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
(Telecon and Management SudParis), французский н.рук. Ана Роза Кавалли Научная область – теоретическая физика Университет Париж-Дидеро (Париж7), французский н.рук. Лоран Коде, Университет Бургундии (Дижон), французский н.рук. Алан Дереву Научная область – высшая математика и математическое моделирование, Руанский университет, французский н.рук. Пергаменщиков С.М.	
Развитие программ интернационализации и академической мобильности студентов и аспирантов	Количество студентов - участников международных программ и мероприятий – 350 чел.
СИ4: Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности	
Привлечение зарубежных ученых в Центр Исследований по теоретической физике	Количество приглашенных профессоров – 2 чел. Количество публикаций в Web of Science / Scopus – 20 шт.
Привлечение зарубежных ученых в Центр Высоких Технологий в области медицины,	Количество приглашенных профессоров – 3 чел. Количество публикаций в Web of Science / Scopus – 10 шт.
Привлечение зарубежных ученых в Центр Исследований в области биоты, климата, ландшафта	Количество приглашенных профессоров – 2 чел. Количество публикаций в Web of Science / Scopus – 10 шт.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
Привлечение зарубежных ученых в Международный Центр когнитивных исследований	Количество приглашенных профессоров – 3 чел. Количество публикаций в Web of Science / Scopus – 8 шт.
Привлечение зарубежных ученых в Центр Исследований в области полупроводниковых материалов и технологий	Количество приглашенных профессоров – 2 чел. Количество публикаций в Web of Science / Scopus – 12 шт.
Модернизация двух существующих лабораторий по профильным направлениям	Количество публикаций в Web of Science / Scopus – 8 шт. Объем внебюджетных средств (НИОКР) – 100 млн.руб.
Представление на регистрацию в базы данных Web of Science и/или Scopus журналов ТГУ	Количество журналов – 3 шт.
Организация издания трудов международных конференций, проводимых на базе ТГУ, на английском языке, их представление на регистрацию в базы данных Web of Science и/или Scopus (3 конференции 2014 года)	Количество конференций – 3 шт.
Увеличение количества совместных публикаций с зарубежными учеными, имеющими высокий индекс цитируемости	Количество дополнительных публикаций – 40 шт.
Распространение информации о ТГУ в социальных сетях и на образовательных порталах	Количество пользователей международных социальных сетей, подписанных на информационную рассылку о ТГУ – 1500 чел.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
Создание сетевых проектов с медиа- партнерами (QS, THE, ARWU, РИАН)	Количество совместных мероприятий с медиа- партнерами (QS, THE, ARWU, РИАН) – 2 шт.
СИ5: Построение системы управления Университета и системы управления изменениями	
Создание нового контура управления: взаимодействие с рынками, заказчиками и партнерами	Создан
СИ6: Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности	
Сооружение элементов безбарьерной среды	Количество объектов, обеспечивающих безбарьерный доступ – 1 шт.
Внедрение системы коучинга мультикультурных студентов	Количество коучей / количество мультикультурных студентов – 60 чел.
Молодежные проекты, реализуемые в интересах региона	Кол-во участников – 500 чел.
И7: Развитие внутренних сервисов, обеспечивающих эффективную реализацию дорожной карты	
Модернизация веб-сайта	Размер сайта (увеличение количества страниц) – 50%
Производство и вещание ТВ-программ на английском языке	Количество программ/новостных блоков – 28 шт.

Приложение 1. Методика расчёта целевых показателей

Основные целевые показатели

Позиция в рейтинге QS WUR и THE WUR

Методология данных рейтингов изложена на официальных сайтах www.iu.qs.com/university-rankings и <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking>, соответственно

Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП

Данный показатель рассчитывается как суммарное количество всех публикаций профессоров, преподавателей, исследователей и сотрудников, выполняющих научную и образовательную деятельность в ТГУ, в изданиях, индексируемых в реферативно-библиографических базах научного цитирования Web of Science или Scopus, опубликованных за три года, предшествующих отчетному году, поделенное на среднесписочную численность НПП в отчетном году без учета филиалов.

1. Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования

Данный показатель рассчитывается как суммарное количество цитирований всех публикаций профессоров, преподавателей, исследователей и сотрудников, выполняющих научную и образовательную деятельность в ТГУ. в изданиях, индексируемых в реферативно-библиографических базах научного цитирования Web of Science или Scopus, опубликованных за пять лет, предшествующих отчетному году, поделенное на среднесписочную численность НПР в отчетном году без учета филиалов.

2. Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов

Данный показатель рассчитывается как отношение, выраженное в %, численности зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей, выполняющих научную и образовательную деятельность в ТГУ, к общему числу НПР университета в пересчете на эквивалент полной занятой ставки в отчетном году без учета филиалов.

3. Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)

Данный показатель рассчитывается как отношение, выраженное в %, численности зарубежных (с учетом стран СНГ) студентов, магистрантов, аспирантов/PhD к общему числу студентов университета, обучающихся на бюджетной основе по очной форме обучения в отчетном году.

4. Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов

Данный показатель рассчитывается как средний балл единого государственного экзамена студентов университета, принятых для обучения по очной форме за счет бюджетных ассигнований по программам бакалавриата и программам специалитета (с учетом принятых по результатам вступительных испытаний творческой и (или) профессиональной направленности, по результатам олимпиад, без учета зачисленных на льготной основе и по целевым направлениям), в отчетном году.

5. Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза

Данный показатель рассчитывается как отношение, выраженное в %, внебюджетных доходов от образовательной и научной деятельности, поступивших в университет в отчетном году, к общим доходам от образовательной и научной деятельности поступивших в университет в отчетном году.

I. Дополнительные целевые показатели

1. Место в рейтинге Webometrics

Методология рейтинга Webometrics изложена на официальном сайте <http://www.webometrics.info/en/Methodology>.

Рейтинг вузов оценивает деятельность вуза на основе анализа его веб-сайта и рассчитывается по четырем показателям: **Presence Rank** (Объем веб-пространства, 1/6 общего показателя; **Openness Rank** (Публикационная активность, 1/6 общего показателя), **Excellence Rank** (Публикационная активность по версии Scimago, 1/6 общего показателя); **Impact Rank** (Количество внешних ссылок на сайты веб-пространства ТГУ, 1/2 общего показателя). За отчетный показатель выбирается более высокий рейтинг вуза из двух редакций рейтинга Webometrics в отчетном году.

2. Место в рейтинге SCIMago в России

Методология рейтинга SCIMago изложена на официальном сайте <http://www.scimagoir.com>

Рейтинг оценивает публикационную активность университета, учитываются 8 показателей: **Output – (Общее число публикаций)** – общее число опубликованных научных работ в журналах, индексируемых в Scopus; **International Collaboration (Международное сотрудничество)** – доля публикаций в соавторстве с зарубежными учеными; **Normalized Impact (Нормализованное влияние)** – цитируемость работ университета по отношению к общемировой цитируемости; **High Quality Publications (Публикации высокого качества)** – доля научных работ, опубликованных в 25% самых авторитетных журналов, упорядоченных в соответствии с рейтингом SCImago Journal Rank SJR по отраслям знаний; **Specialization Index (Специализация)** – степень концентрации научных работ по тематике

университета/ дисперсия научных работ университета; **Excellence Rate (Успешность)** - доля научных работ университета, входящих в 10% наиболее цитируемых статей по соответствующим научным областям; **Scientific Leadership (Научное лидерство)** – Доля научных работ, где вклад авторов университета является определяющим; **Excellence with Leadership (Успешность и лидерство)** – доля научных работ одновременно удовлетворяющих критериям Успешности и Лидерства). В рейтинге учитываются статьи опубликованные за пять лет, предшествующих отчетному году. Например, в годовом отчете SIR за 2013 учитываются публикации 2007-2011 годов. В годовом отчете SIR публикуются данные о рейтинге научных и образовательных организаций по каждой стране по первым четырем показателям: **Output, International Collaboration, Normalized Impact, High Quality Publications**.

В качестве показателя «Место в рейтинге SCIMago в России» выбирается рейтинг SCIMago по показателю «**Output**» среди вузов России.

3. Индекс Хирша вуза

Методика расчета индекса Хирша (h-index)- показателя публикационной активности рассчитывается по следующей формуле: h-index ученого, опубликовавшего N статей, равен h, если: h его статей получили не менее h цитирований, остальные N-h его статей получили не более h цитирований. Индекс Хирша определяется из баз данных цитирования Web of Science и Scopus: <http://sub3.webofknowledge.com/>, <http://www.scopus.com>.

Для организации индекс Хирша рассчитывается аналогичным образом, учитывая все публикации, относящиеся к данной организации.

1.1. Плановые значения основных целевых показателей Университета по годам

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)									
	- Рейтинг QS, общий список	место	551-600	501-550	451-500	401-450	301-450	201-250	101-150	51-100
	- Рейтинг THE	Место					351-400	251-300	201-250	151-200
2	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР	ед.	1,0	1,0	2,0	3,0	5,0	8,0	10,0	12,0

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	(за три года)									
3	Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	ед.	1,4	2	3	6	12	18	24	30
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан - обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	1	1	2	3	4	6	8	10

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
5	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	9,0	10,0	10,0	11,0	12,0	13,0	14,0	15,0
6	Средний балл Единого государственного экзамена (ЕГЭ) студентов Университета, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	балл	69	69	70	71	72	73	74	75
7	Доля доходов из внебюджетных	%	47	49	50	52	55	57	59	60

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	источников в структуре доходов вуза									
8	Место в рейтинге Webometrics	место	501-550	501-550	451-500	351-400	301-350	201-250	101-150	51-100
9	Место в рейтинге SCIMago в России	место	16-20	16-20	16-20	11-15	11-15	11-15	11-15	6-10
10	Индекс Хирша вуза	кол-во	36-45	36-45	36-45	46-55	56-65	66-75	76-85	86-95

1.1.1. Декомпозиция целевых показателей на показатели элементов целевой модели и КПЭ дорожной карты, влияющих на их выполнение

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам) - Рейтинг QS, общий список - Рейтинг THE	Целевой показатель	место	551-600	501-550	451-500	401-450	301-450	201-250	101-150	51-100
			Место					351-400	251-300	201-250	151-200
1,1	Индекс академической репутации, рассчитываемый по методике рейтинга QS	Показатель элемента целевой модели	Место в рейтинге QS								51-100
1,2	Количество активно действующих партнерств с	Показатель элемента	количество								20

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	международными научно-образовательными центрами	целевой модели									
1,3	Доля совместных образовательных программ с ведущими российскими и международными научно-образовательными центрами	Показатель доп.элемента целевой модели	% от общего числа обучающихся по программам основного образования								15%
1,4	Уровень включения обучающихся в социальные проекты Томска	Показатель доп.элемента целевой модели	%								50%
1,5	Доля НПР, для которых разработаны КПЭ	Показатель доп.элемента целевой модели	%		70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1,6	Количество международных программ, в том числе совместных программ и программ двойных дипломов	КПЭ дорожной карты	%	3	3	5	5	5	5	5	5
1,7	Количество регулярных специализированных научных журналов ТГУ по профильным областям знаний, переводимых и издающихся в базах данных Web of Science и Scopus (нарастающим итогом)	КПЭ дорожной карты	количество накопленным итогом	-	1	2	3	4	5	6	7
1,8	Количество совместных публикаций с международными экспертами, зарубежными учеными (прирост публикаций в год)	КПЭ дорожной карты	количество	-	60	120	140	190	240	290	350

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1,9	Количество программ, прошедших международную и общественно-профессиональную аккредитацию	КПЭ дорожной карты	количество		1	2	3	4	5	5	5
1,10	Доля студентов, привлеченных к международным мероприятиям / программам в общем числе студентов	КПЭ дорожной карты	%	5%	6%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
1,11	Доля аспирантов, принятых по заявкам работодателей в общем числе принятых аспирантов	КПЭ дорожной карты	%	25%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	75%
1,12	Увеличение объема финансирования НИР на	КПЭ дорожной	%	-	10%	15%	15%	18%	20%	20%	20%

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	одного НПР	карты									
1,13	Количество сотрудников кадрового резерва	КПЭ дорожной карты	чел.	-	15	30	30	30	30	30	30
1,14	Найм зарубежных специалистов	КПЭ дорожной карты	чел.	1	2	2	2	2	2	2	2
2	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР (за три года)	Целевой показатель	количество	1,0	1,0	2,0	3,0	5,0	8,0	10,0	12,0
2,1	Количество регулярных специализированных научных журналов ТГУ, переводимых и издающихся в базах	КПЭ дорожной карты	количество	2	7	7	10	13	16	19	19

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	данных Web of Science и Scopus (нарастающим итогом)										
2,2	Количество конференций, проводимых на базе ТГУ, труды которых были изданы в журналах Web of Science и Scopus	КПЭ дорожной карты	количество		5	6	9	12	15	18	21
2,3	Количество совместных публикаций с международными экспертами, зарубежными учеными (прирост публикаций в год)	КПЭ дорожной карты	количество	-	60	120	140	190	240	290	350
2,4	Количество публикаций, переведенных и изданных Центром содействия публикациям сотрудников, аспирантов, студентов	КПЭ дорожной карты	количество	25	150	200	250	300	350	400	450

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	университета в международных научных и научно-популярных журналах										
2,5	Количество обучающих семинаров / курсов по изданию публикаций в международных научных журналах, проведенных для сотрудников Центром содействия публикациям сотрудников, аспирантов, студентов университета в международных научных и научно-популярных журналах	КПЭ дорожной карты	количество	3	6	3	3	3	3	3	3
2,6	Доля НПР, прошедших курсы повышения квалификации за период в общем количестве НПР	КПЭ дорожной карты	%	-	20%	25%	45%	45%	45%	45%	45%

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
3	Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	Целевой показатель	количество	1,4	2	3	6	12	18	24	30
3,1	Оценка привлекательности условий получения образования в Университете абитуриентами	Показатель Элемента Целевой Модели	Место в рейтинге университетов среди абитуриентов в Сибири и Средней Азии								1
3,2	Количество совместных публикаций с международными экспертами, зарубежными	КПЭ дорожной карты	количество	60	120	140	190	240	290	350	410

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	учеными (прирост публикаций в год)										
3,3	Количество цитат, достигнутых перекрестным цитированием (внешнее цитирование), из расчета на 1 статью	КПЭ дорожной карты	количество	3	6	7	8	9	10	11	12
3,4	Количество нанятых молодых НПР	КПЭ дорожной карты	чел.	-	5	10	15	20	25	30	35
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан - обладателей степени PhD зарубежных	Целевой показатель	%	1	1	2	3	4	6	8	10

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	университетов										
4,1	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан - обладателей степени PhD зарубежных университетов	Показатель Элемента Целевой Модели	%	1	1	2	3	4	6	8	10
4,2	Оценка привлекательности условий исследовательской работы в Университете	Показатель Элемента Целевой Модели	Место в рейтинге по привлекательности среди российских университетов	-	-	-	-	-	-	-	1-5
4,3	Количество научных школ мирового уровня в ТГУ	Показатель Элемента	шт.	-	-	-	-	-	-	-	3-5

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Целевой Модели									
4,5	Количество созданных на базе Университета Центров превосходства по профильным направлениям	КПЭ Дорожной карты	шт.	2	3	1	1	1	1	1	-
4,6	Количество лабораторий, созданных и модернизированных в ТГУ по профильным направлениям	КПЭ Дорожной карты	шт.		4	2	1	1	1	1	1
4,7	Количество крупных исследовательских проектов, реализуемых на базе ПНР	КПЭ Дорожной карты	шт.	7	7	7	8	9	10	13	15
4,8	Количество международных программ, в том числе совместных	КПЭ Дорожной карты	количество	3	-	3	5	5	5	5	5

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	программ и программ двойных дипломов										
4,9	Количество программ, прошедших международную и общественно-профессиональную аккредитацию	КПЭ Дорожной карты	количество		1	2	3	4	5	5	5
4,10	Количество новых введенных в эксплуатацию объектов инфраструктуры вуза, обеспечивающих всестороннее удовлетворение научно-образовательных интересов студентов, аспирантов, молодых ученых (общежитий и учебно-научных и технологических корпусов)	КПЭ Дорожной карты	количество		1		1	1	1	1	1

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4,11	Сформирован Департамент, разработан краткий подход к рекрутингу, профессиональному развитию персонала, лаборатории кадровых технологий (да/нет)	КПЭ Дорожной карты	да/нет	да	-	-	-	-	-	-	-
5	Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	Целевой показатель	%	9,0	10,0	10,0	11,0	12,0	13,0	14,0	15,0
5,1	Количество международных программ, в том числе совместных	КПЭ Дорожной карты	количество	3	-	3	5	5	5	5	5

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	программ и программ двойных дипломов										
5,2	Доля студентов, привлеченных к международным программам / программам в общем числе студентов	КПЭ Дорожной карты	%	5%	6%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
5,3	Доля иностранных студентов, обучающихся по основным образовательным программам в общем числе студентов	КПЭ Дорожной карты	%	9%	10%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
5,4	Количество открытых центров/ представительств / филиалов	КПЭ Дорожной карты				1	1	1	1	2	2
5,5	Количество новых	КПЭ	количество		1		1	1	1	1	1

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	введенных в эксплуатацию объектов инфраструктуры вуза, обеспечивающих всестороннее удовлетворение интересов студентов, аспирантов, молодых ученых (общежитий и учебно-научных и технологических корпусов)	Дорожной карты									
6	Средний балл Единого государственного экзамена (ЕГЭ) студентов Университета, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федераль-ного бюджета по	Целевой показатель	балл	69	69	70	71	72	73	74	75

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	программам бакалавриата и программам подготовки специалистов										
6,1	Доля начавших обучение по отношению к количеству подавших заявление и прошедших по конкурсу	Показатель элемента целевой модели	%								95%
6,2	Рост количества школьников, обучающихся на дополнительных общеобразовательных программах ТГУ, к предыдущему году	КПЭ Дорожной карты	%	-	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
7	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре	Целевой показатель	%	47	49	50	52	55	57	59	60

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	доходов вуза										
8	Место в рейтинге Webometrics	Целевой показатель	место	501-550	501-550	451-500	351-400	301-350	201-250	101-150	51-100
8,1	Увеличение количества веб-страниц сайта ТГУ к предыдущему году	КПЭ Дорожной карты	%	20%	40%	40%	40%	40%	20%	20%	20%
8,2	Увеличение числа пользователей системы образовательных и научных порталов университета	КПЭ Дорожной карты	%	20%	40%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
9	Место в рейтинге SCIMago в России	Целевой показатель	место	16-20	16-20	16-20	11-15	11-15	11-15	11-15	6-10
9,1	Количество совместных публикаций с международными экспертами, зарубежными учеными (прирост	КПЭ Дорожной карты	количество	-	60	120	140	190	240	290	350

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	публикаций в год)										
9,1	Увеличение количества статей, опубликованных в высокорейтинговых зарубежных журналах	КПЭ Дорожной карты	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
10	Индекс Хирша вуза	Целевой показатель	кол-во	36-45	36-45	36-45	46-55	56-65	66-75	76-85	86-95
10,1	Количество совместных публикаций с международными экспертами, зарубежными учеными (прирост публикаций в год)	КПЭ Дорожной карты	количество	60	120	140	190	240	290	350	410
10,2	Увеличение количества статей, опубликованных в высокорейтинговых зарубежных журналах	КПЭ Дорожной карты	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%

№ п/п	Показатели		Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
10,3	Количество цитат, достигнутых перекрестным цитированием (внешнее цитирование), из расчета на 1 статью	КПЭ Дорожной карты	количество	3	6	7	8	9	10	11	12
10,4	Количество авторов, публикации которых были аффилированы с ТГУ благодаря техническим исправлениям и работой в системах	КПЭ Дорожной карты	количество	60	120	100	30	30	30	30	30

Приложение 2. Финансирование за счёт средств субсидии

Мероприятия Постановления 211/ задачи	Финансирование, млн руб.		
	Общее	2013 год	2014 год
М1. 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	278,4	59	91,2
2.1. Создание современной системы управления развитием человеческих ресурсов в ТГУ	16,3	8,1	8,2
2.2. Реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава ТГУ и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	93,3	44,5	48,8
5.1. Совершенствование организационной структуры Университета, направленно на решение задач повышения конкурентоспособности	5,8	0	5,8

Мероприятия Постановления 211/ задачи	Финансирование, млн руб.		
	Общее	2013 год	2014 год
5.2. Внедрение инструментов управления процессом реализации стратегических инициатив	161,6	6,4	27
5.3. Создание инновационно-активной среды, поддерживающей процесс управления изменениями на постоянной основе	1,4	0	1,4
М2. 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	132,8	76	56,8
2.3. Реализация мер по привлечению в ТГУ молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	132,8	76	56,8

Мероприятия Постановления 211/ задачи	Финансирование, млн руб.		
	Общее	2013 год	2014 год
М3. Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	515,9	86	65,5
2.4. Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	515,9	86	65,5
М4. Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	32	12,5	19,5
3.1. Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	32	12,5	19,5
М5. Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	1030,6	125	35
3.3. Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	1030,6	125	35

Мероприятия Постановления 211/ задачи	Финансирование, млн руб.		
	Общее	2013 год	2014 год
М6. Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	988,5	28,9	122
1.1. Внедрение в ТГУ новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	988,5	28,9	122
М7. 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	15	5	10
3.2. Осуществление мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов для обучения в ТГУ, в том числе путем реализации партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов	15	5	10

Мероприятия Постановления 211/ задачи	Финансирование, млн руб.		
	Общее	2013 год	2014 год
М8. Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: - научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах; - научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах	2213,1	200	300

Мероприятия Постановления 211/ задачи	Финансирование, млн руб.		
	Общее	2013 год	2014 год
4.1. Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузе, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в ТГУ; научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в ТГУ	2213,1	200	300
ИТОГОВЫЙ ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ	5206,3	592,4¹	700,0

¹ В случае наличия неиспользованного остатка по итогам 2013 г. (на основе бухгалтерской отчетности), неиспользованный остаток в полном объеме переносится на 2014 г. по статьям расходов соответствующих мероприятий

Приложение 3. Таблица сводной потребности в финансировании

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
СИ 1	Формирование портфеля программ, обеспечивающих международную конкурентоспособность («Интеллектуальный портфель»)	1 133,9	988,5	31,1	28,9	134,5	122,0
З 1.1	Внедрение в ТГУ новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	1 133,9	988,5	31,1	28,9	134,5	122,0
СИ 2	Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации»)	1 831,1	758,3	241,6	214,6	209,3	179,3

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
3 2.1	Создание современной системы управления развитием человеческих ресурсов в ТГУ	64,9	16,3	8,1	8,1	8,2	8,2
3 2.2	Реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава ТГУ и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	180,3	93,3	44,5	44,5	48,8	48,8
3 2.3	Реализация мер по привлечению в ТГУ молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	808,5	132,8	76,0	76,0	56,8	56,8

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
3 2.4	Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	777,4	515,9	113,0	86,0	95,5	65,5
СИ 3	Привлечение в ТГУ талантливых студентов и аспирантов («Поколение 2020»)	1 554,6	1077,6	163,5	142,5	94,1	64,5
3 3.1	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	111,0	32,0	12,5	12,5	19,5	19,5

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
3 3.2	Осуществление мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов для обучения в ТГУ, в том числе путем реализации партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов	133,0	15,0	5,0	5,0	10,0	10,0
3 3.3	Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	1 310,6	1030,6	146,0	125,0	64,6	35,0
СИ 4	Реализация моделей и практик успешных международных исследовательских университетов по эффективному развитию исследовательской деятельности	3 712,9	2213,0	299,0	200,0	419,0	300,0

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
3 4.1	Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузе, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в ТГУ; научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов	3 712,9	2213,0	299,0	200,0	419,0	300,0

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
	совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в ТГУ						

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
СИ 5	Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями	201,5	168,8	6,4	6,4	34,2	34,2
3 5.1	Совершенствование организационной структуры Университета, направленного на решение задач повышения конкурентоспособности	10,7	5,8	0,0	0,0	5,8	5,8
3 5.2	Внедрение инструментов управления процессом реализации стратегических инициатив	185,8	161,6	6,4	6,4	27,0	27,0
3 5.3	Создание инновационно-активной среды, поддерживающей процесс управления изменениями на постоянной основе	5,0	1,4	0,0	0,0	1,4	1,4

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
СИ 6	Повышение привлекательности Университета и города Томска для усиления конкурентоспособности	10,5	0,0	22,3	0,0	30,2	0,0
3 6.1	Открытость и ответственность за региональное развитие: просветительская, экспертная и организаторская роль университета в решении региональных проблем. Повышение привлекательности ТГУ и региона	8,3	0,0	1,0	0,0	1,3	0,0
3 6.2	Организация и систематизация работы с выпускниками	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Стратегические инициативы / задачи		Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
		Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии	Всего	В т.ч. средства субсидии
3 6.3	Социально-экономическая валоризация знания	2,2	0,0	0,3	0,0	0,2	0,0
СИ 7	Развитие внутренних сервисов, обеспечивающих эффективную реализацию мероприятий дорожной карты	301,9	0,0	25,5	0,0	53,8	0,0
3 7.1	Создание интегрированной ИТ-системы	152,5	0,0	12,5	0,0	20,0	0,0
3 7.2	Оптимизация процессов планирования, исполнения и контроля исполнения бюджета	149,4	0,0	13,0	0,0	33,8	0,0

Стратегические инициативы / задачи	Объём финансирования, млн руб.		Объём финансирования в 2013 году, млн руб.		Объём финансирования в 2014 году, млн руб.	
	Всего	В т.ч. средства субсиди и	Всего	В т.ч. средства субсиди и	Всего	В т.ч. средства субсиди и
Итоговый объём финансирования	7 191,8	5 206,2	789,4	592,4	975,1	700,0

Приложение 4. Изменения в Программе развития Университета

Программа развития ГОУ ВПО «Томский государственный университет» на 2010-2019 гг. утверждена Приказом Министерства образования и науки РФ № 660 от 21.06.2010 г.

Пункт Программы развития Университета	Старая редакция	Новая редакция	Комментарий, раскрывающий смысл изменения
Задача 1. Совершенствование образовательной деятельности, направленное на создание и развитие научно-образовательной среды генерации исследовательских и технологических компетенций выпускников для кадрового обеспечения науки, высокотехнологичных секторов экономики и социальной сферы.	Для решения данной задачи: будут модернизированы существующие, разработаны и внедрены новые образовательные программы;	Для решения данной задачи: будут модернизированы существующие, разработаны и внедрены новые образовательные программы, в том числе совместные и обменные, некоторые из программ – особенно на уровне магистратуры – пройдут международную аккредитацию; предусматривается существенная интернационализация контингента обучающихся и обучение по ряду программ на английском языке;	Важным аспектом модернизации учебных программ, в контексте мировой конкуренции, является их аккредитация в международном агентстве с высокой репутацией. Интернационализация учебы является требованием современной глобальной конкуренции за лучших студентов.
Задача 2. Совершенствование научно-инновационной деятельности, направленное на создание и развитие среды генерации новых знаний и технологических инноваций и их приложений в сфере высоких	Для решения данной задачи: предусматривается повышение эффективности фундаментальных и	Для решения данной задачи: предусматривается повышение эффективности фундаментальных и прикладных исследований и увеличение дохода (внебюджетных средств) посредством таких исследований в т.ч. из	Помимо повышения эффективности научных работ т.е. экономии средств, Программа ставит важную цель по увеличению дохода от таких работ. Мировой опыт исследовательских университетов показывает важность магистров как ресурса проведения

Пункт Программы развития Университета	Старая редакция	Новая редакция	Комментарий, раскрывающий смысл изменения
технологий и социальной сфере.	прикладных исследований; будет повышено качество работы аспирантуры и докторантуры, развиты новые формы отбора, поддержки и закрепления молодых талантливых исследователей; будет повышена публикационная активность научно-педагогических работников, докторантов, аспирантов и студентов ТГУ;	международных и корпоративных источников; будет повышено качество работы магистратуры, аспирантуры и докторантуры, развиты новые формы отбора, поддержки и закрепления молодых талантливых исследователей из региона, а также исследователей мирового класса из других стран; будет существенно повышена публикационная активность научно-педагогических работников, докторантов, аспирантов и студентов ТГУ, прежде всего в международных научных журналах, индексируемых в Scopus и Web of Science;	исследований. Интернационализация научной работы всегда являлась требованием конкурентоспособности, поскольку создаваемые знания и интеллектуальная собственность глобальны, по определению. Хорошие показатели публикуемости в русскоязычных журналах (ВАК России) недостаточно транслируют достижения ТГУ в мировое академическое сообщество, эта сторона деятельности нуждается в радикальной трансформации.
Задача 4. Совершенствование системы управления университетом.	Для решения данной задачи предусматриваются: развитие кадрового обеспечения управленческой деятельности университета;	Для решения данной задачи предусматриваются: Нацеливание все системы управления на обеспечение максимально привлекательных условий научной работы, академическую свободу, саморазвитие; Внедрение эффективных контрактов для ППС, мотивирующих к качеству и результативности научной работы;	Создание новой среды для исследований, культуры ТГУ и модели управления как магнита, притягивающего и удерживающего исследователей мирового класса, является принципиальным моментом всей Программы. Новая среда, БОльший уровень свободы неэффективен без БОльшей ответственности – за конкретные

Пункт Программы развития Университета	Старая редакция	Новая редакция	Комментарий, раскрывающий смысл изменения
		Активный международный рекрутинг для создаваемых научных школ мирового класса; Внедрение программных, матричных принципов управления вкл. долгосрочное управление трансформацией, равно как и создание нового контура управления в ТГУ, отвечающего за внебюджетные доходы, работу с рынками и внешними стейкхолдерами;	результаты вкл. доходы и публикации.
Мероприятие 2. Совершенствование образовательной деятельности. Разработка образовательных программ высшего профессионального, послевузовского и дополнительного образования. Обучение студентов и аспирантов за рубежом.	В рамках этого мероприятия предусматриваются: модернизация содержания, структуры и формы образовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами третьего поколения, разработанными стандартами университета и международными стандартами качества;	В рамках этого мероприятия предусматриваются: модернизация содержания, структуры и формы образовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами третьего поколения, разработанными стандартами университета и международными стандартами, задаваемыми международными агентствами аккредитации с высокой репутацией, а также с запросами целевых групп иностранных абитуриентов и студентов;	Важным аспектом модернизации учебных программ, в контексте мировой конкуренции, является их аккредитация в международном агентстве с высокой репутацией. Интернационализация учебы является требованием современной глобальной конкуренции за лучших студентов.

Пункт Программы развития Университета	Старая редакция	Новая редакция	Комментарий, раскрывающий смысл изменения
Мероприятие 3. Повышение квалификации, обучение и профессиональная переподготовка научных и научно-педагогических работников, направленные на развитие кадрового потенциала университета	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка научных и научно-педагогических работников, направленные на развитие кадрового потенциала университета	Появление в университете кадров новой формации включая развитие кадрового потенциала университета посредством повышения квалификации и профессиональной переподготовки научных и научно-педагогических работников, и активное привлечение на работу исследователей мирового класса	Реализация Программы в заданные сроки невозможна без глубокой трансформации в кадровой сфере, поэтому необходимо сочетание и развития существующих НПР и международный рекрутинг
Мероприятие 3. Появление в университете кадров новой формации включая развитие кадрового потенциала университета посредством повышения квалификации, обучения и профессиональной переподготовки научных и научно-педагогических работников, и активное привлечение на работу исследователей мирового класса	В рамках этого мероприятия предусмотрены: приглашение ученых и педагогов из ведущих российских и зарубежных университетов и научных центров для повышения квалификации научно-педагогических работников университета с целью формирования научно-педагогических кадров, обеспечивающих элитарное образование;	В рамках этого мероприятия предусмотрены: приглашение ученых и педагогов из ведущих российских и зарубежных университетов и научных центров для работы в научных школах университета по направлениям прорыва, для повышения квалификации научно-педагогических работников университета, а также для передачи навыков исследовательской и публикационной работы мирового класса молодым ученым, с целью формирования научно-педагогических кадров, обеспечивающих высший уровень научных достижений;	Реализация Программы в заданные сроки невозможна без глубокой трансформации в кадровой сфере, поэтому необходимо сочетание и развития существующих НПР и международный рекрутинг. Ставка на воспроизводство ученых мирового класса означает необходимость эффективного использования привлекаемых зарубежных ученых для подготовки собственной смены.
Мероприятие 4. Развитие информационных ресурсов	В рамках мероприятия главным образом	В рамках мероприятия главным образом планируется:	Интернационализация научной работы всегда являлась требованием

Пункт Программы развития Университета	Старая редакция	Новая редакция	Комментарий, раскрывающий смысл изменения
	планируется: развитие полифункционального Web-пространства университета, обеспечивающего полноту, актуальность, востребованность и доступность информации о результатах научной, образовательной и инновационной деятельности университета;	развитие полифункционального Web-пространства университета, обеспечивающего полноту, актуальность, востребованность и доступность информации о результатах научной, образовательной и инновационной деятельности университета на английском и русском языках;	конкурентоспособности, поскольку создаваемые знания и интеллектуальная собственность глобальны, по определению.
Мероприятие 5. Совершенствование системы управления качеством образования и научных исследований и развитие инновационной инфраструктуры	В рамках мероприятия предусмотрены: совершенствование внутренней рейтинговой системы оценки функционирования структурных подразделений университета;	В рамках мероприятия предусмотрены: совершенствование системы оценки функционирования структурных подразделений университета и университета в целом, на основе целевых показателей Программы с внедрением системы эффективных контрактов для всех НПР университета, основанных на этой оценке; внедрение механизма управления трансформацией;	Реализация Программы невозможна или неэффективна без БОльшей ответственности работников – за конкретные результаты вкл. доходы и публикации
Мероприятие 5. Совершенствование системы	В рамках мероприятия предусмотрены:	В рамках мероприятия предусмотрены: развитие организационно-экономических	Программа ставит амбициозную цель по увеличению дохода от научных

Пункт Программы развития Университета	Старая редакция	Новая редакция	Комментарий, раскрывающий смысл изменения
управления качеством образования и научных исследований и развитие инновационной инфраструктуры	развитие организационно-экономических механизмов, обеспечивающих диверсификацию источников финансирования университета;	механизмов, обеспечивающих диверсификацию источников финансирования университета вкл. создание нового контура управления в ТГУ, отвечающего за внебюджетные доходы, работу с рынками и внешними стейкхолдерами;	работ
V. Управление реализацией Программы	Для учета мнения научных, образовательных, предпринимательских кругов и общественности о ходе выполнения Программы, корректировки деятельности совета программы создается наблюдательный совет, в состав которого входят выдающиеся ученые, деятели образования, представители Администрации Томской области и г. Томска, особой экономической зоны технико-внедренческого	Для учета мнения российских и международных научных, образовательных, предпринимательских кругов и общественности о ходе выполнения Программы, корректировки деятельности совета программы создается наблюдательный совет, в состав которого входят выдающиеся российские и зарубежные ученые, деятели образования, представители Администрации Томской области и г. Томска, особой экономической зоны технико-внедренческого типа, представители российских и международных деловых кругов и общественности.	Интернационализация научной работы всегда являлась требованием конкурентоспособности, поскольку создаваемые знания и интеллектуальная собственность глобальны, по определению.

Пункт Программы развития Университета	Старая редакция	Новая редакция	Комментарий, раскрывающий смысл изменения
	типа, представители деловых кругов и общественности.		
Приложение № 2 Объемы финансового обеспечения Программы развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Томский государственный университет» на 2010–2019 годы			Разбивка на ФБ и ВБ начиная с 2013 г. может быть изменена в связи с выделением начиная с 2013 г. субсидии из бюджета России на реализацию Программы

Приложение 5. Организация процесса трансформации в рамках Программы

5.1. Формирование и запуск офиса стратегического управления

С целью обеспечения эффективной координации реализации стратегических инициатив дорожной карты в ТГУ необходимо сформировать офис стратегического управления.

Последовательность планируемых мероприятий:

- **Разработка регламента** деятельности офиса стратегического управления
- **Формирование команды** офиса стратегического управления (вкл. распределение ролей и ответственности и определение органа управления реализацией проектов и круга участников)
- **Разработка и внедрение механизмов** мотивации участников офиса управления и оценки результативности

Проектная мотивация является одной из важных составляющих проектной деятельности сотрудников ТГУ, так как вовлечение в проектную деятельность предусматривает:

- Выполнение сверхфункционала
- Необходимость демонстрации новых компетенций
- Ориентацию на достижение результата (как правило, финансового)

Целевая структура офиса стратегического управления ТГУ



1. Управляющий Комитет по реализации стратегических инициатив дорожной карты ТГУ

- Постановка целей программы реализации стратегических инициатив ТГУ
- Согласование результатов
- Разрешение дилемм
- Корректировка целей, при необходимости

2. Директор офиса стратегического управления

- Операционное руководство реализацией стратегических инициатив – консолидация проектов, мониторинг статусов, эскалация дилемм на УК

3. Проектный менеджер

- Ответственность за успешную реализацию проектов в рамках своего направления / стратегической инициативы

4. Проектная команда – кросс-дисциплинарная команда, коллективно ответственная за выполнение поставленных целей стратегической инициативы (в том числе посредством постановки кросс-дисциплинарных КПЭ)

5.2. Управление изменениями

Цель системы управления изменениями – разработка плана мероприятий, направленного на вовлечение всех ключевых стейкхолдеров в процесс трансформации, способствование снижению уровня сопротивления со стороны сотрудников и максимизации ожидаемых результатов.

Перед Университетом стоит комплексная задача трансформации ключевых процессов и подходов, что требует максимального вовлечения в процесс всех ключевых стейкхолдеров и принятия и понимания ими необходимости предстоящих преобразований. Тем не менее, процесс трансформации зачастую встречается с сопротивлением со стороны сотрудников, релевантность данной проблемы для ТГУ объясняется следующими предпосылками:

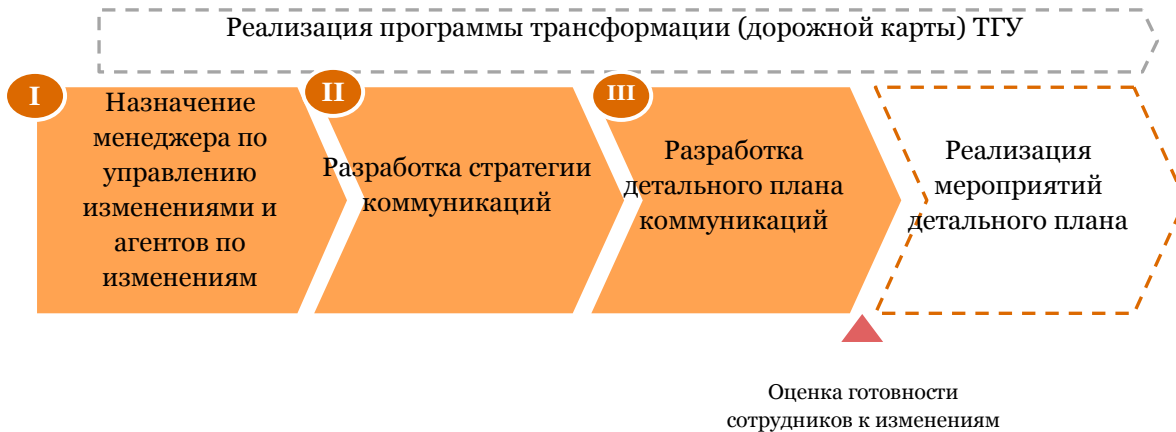
- Определённая устоявшаяся консервативная культура в Университете, которая не всегда предрасполагает к возможности реализации быстрых и масштабных изменений
- В силу исторических особенностей становления университета – меньший акцент на получение экономической выгоды, что является непосредственным критерием вхождения университета в мировые рейтинги

При этом **отсутствие системного подхода** по управлению сопротивлением и ожиданиями сотрудников **влечёт за собой появление следующих рисков:**

- Снижение эффективности отдельных функциональных направлений – при переходе к новой модели есть риск снижения эффективности отдельных процессов ввиду размытости фокуса и ответственности
- Значительное сопротивление со стороны сотрудников в части оптимизации оргструктуры – основывается на нежелании потери привычного уровня контроля над определёнными процессами
- Общее сопротивление изменениям - возможная волна недовольств в случае неуверенности сотрудников в эффективности реализуемых преобразований
- Столкновение двух типов организационных культур сотрудников ТГУ – часть сотрудников, нацеленная на эффективную реализацию преобразований, и часть, которая будет являться противником изменений и, как следствие, замедлять скорость внедрения отдельных инициатив

С целью создания эффективного механизма управления ожиданиями сотрудников, а также с целью минимизации возможных рисков, ТГУ будет на системной основе реализовывать мероприятия по управлению изменениями на протяжении всей программы трансформации.

Подход к системе управления изменениями:



I. Назначение менеджера по управлению изменениями и агентов по изменениям

Ключевые требования к менеджеру:

- Статусный сотрудник внутри ТГУ, не имеющий ограничений в коммуникации с руководством
- Высокий уровень коммуникабельности и развитый уровень отношений с ключевыми стейкхолдерами
- «Драйв» и 100% принятие в отношении запланированных стратегических целей ТГУ

Основной функционал менеджера:

- Разработка стратегии коммуникаций и детального плана
- Тесное взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами на протяжении всей программы трансформации
- Отчётность перед УК программы по ключевым вехам плана
- Определение и эскалация рисков / проблем в случае их возникновения
- Занятость на программе – как правило, 100%

Агенты по изменениям назначаются, как правило, по 1 сотруднику на каждое направление и работают непосредственно с менеджером в рамках реализации плана коммуникаций на операционном уровне. Являются драйверами изменений внутри соответствующих направлений.

II. Разработка стратегии коммуникаций

Стратегия коммуникаций будет включать в себя следующие ключевые направления:

- группы ключевых заинтересованных лиц, на которых непосредственно окажут влияние предстоящие изменения
- анализ существующих и используемых в Университете каналов коммуникации на предмет их эффективности в отношении каждой из групп
- формирование перечня используемых каналов в разрезе групп
- формулирование ключевых сообщений
- разработка верхнеуровневого плана с указанием ответственных

В рамках подготовки стратегии будет предусмотрено проведение тренингов "Лидерство и профессионализм в управлении изменениями" для команды по изменениям, а также проектных менеджеров, управленческой команды ТГУ и сотрудников кадрового резерва с участием международных экспертов и консультантов с целью формирования понимания принципов и основных механизмов системы управления изменениями и областей их применения в ТГУ.

III. Разработка детального плана коммуникаций

Детальный план будет предусматривать проведение мероприятий (информационные сообщения, встречи, тренинги) в привязке к ключевым событиям в рамках дорожной карты и обеспечивать направленные действия в части соответствующих групп ключевых стейкхолдеров.

Одним из ключевых мероприятий плана будет выпуск стартовой коммуникации от ректора Университета о запуске стратегических инициатив дорожной карты. Данная коммуникация будет сфокусирована на:

- Разъяснение целей программы (дорожной карты) и причин реализации
- Видение ТГУ после реализации запланированных стратегических инициатив
- Каким образом и в какие временные рамки будут осуществляться изменения
- Каким образом изменения повлияют на сотрудников ТГУ и их ежедневные задачи
- Какие действия ожидаются со стороны сотрудников для поддержки изменений

Пример реализуемых мероприятий в рамках детального плана:

- Регулярные встречи на уровне ключевых направлений
- Рабочие встречи проектных команд
- Общие собрания коллектива (вкл. сессии «вопрос-ответ»)
- Новостные электронные письма от руководителей программы
- Раздел программы на внутреннем портале ТГУ (новости, форма обратной связи и т.д.)

- Информационные стенды
- Программа обучения

Оценка готовности сотрудников к изменениям

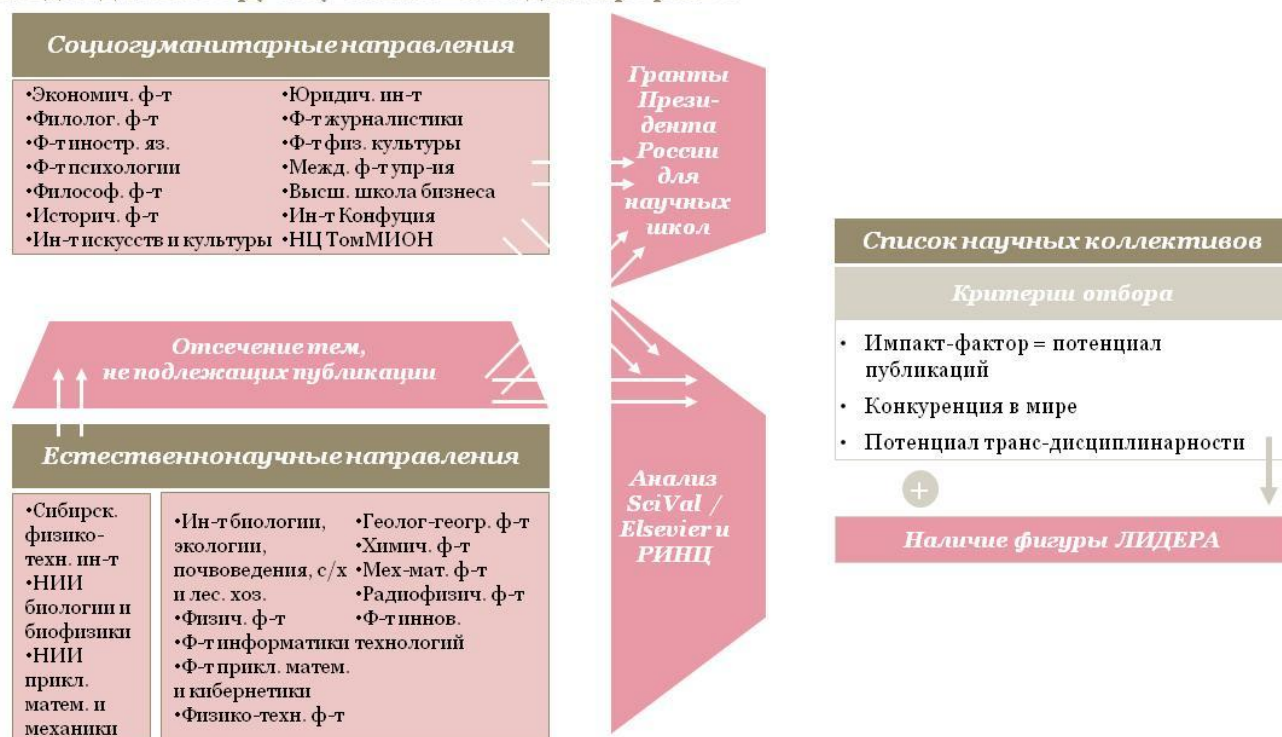
Перед началом запуска стратегических инициатив в ТГУ необходимо провести оценку готовности ключевых заинтересованных лиц к изменениям с целью формирования перечня ключевых разрывов, определения рисков и разработки мероприятий, направленных на их снижение.

Оценка готовности к изменениям определяет то, насколько сотрудники информированы и как воспринимают изменения, насколько хорошо они подготовлены для работы в новых условиях, а также помогает определить необходимые дополнительные мероприятия (напр., доп. обучение).

Приложение 6. Выбор направлений прорыва в научных исследованиях, заказчики и партнеры

Отбор нескольких направлений прорыва основывался на анализе мировых рынков и опыте университета

Подход к выбору научных школ для прорыва



ТГУ работает над созданием научных школ мирового уровня в следующих направлениях:

- Физика / математика / химия: Разработка лазерных систем; Наноструктурные и субмикроструктурные материалы; Медицинские сплавы с памятью формы; Физика пластичности и прочности; Электроника и фотоника; Разработка фундаментальных основ ресурсосберегающих каталитических технологий получения ценных органических соединений, нефте- и газопереработки

- Науки о Земле, экологии и рациональном природопользовании: Исследование, мониторинг и прогноз состояния атмосферы и изменений климата Земли; Геология, минералогия и геохимия месторождений полезных ископаемых, региональная минерагения; Исследование, мониторинг и прогноз состояния атмосферы и изменений климата Земли; Загрязнение и охрана окружающей среды
- Управление / регионоведение / психология: Сибирь в контексте российских и всемирноисторических моделей модернизации: типологические особенности, междисциплинарные подходы, региональная специфика; Пространственная организация региональной экономики; Современная Азия в контексте всемирной истории: новые источники и методики; Самоопределение личности в традиционных российских духовных ценностях; Когнитивные исследования и психогенетика
- Языкознание / археология: Многоаспектное исследование русских народных говоров Сибири; Палеотопонимика; Происхождение и миграция древних народов Сибири

Исходя из наличия сильных лидеров, обеспечивших серьезный задел в своих темах, ТГУ концентрирует ресурсы в рамках Программы на создании научных школ - бесспорных мировых лидеров (**центров превосходства**) по следующим темам:

- Теоретическая физика высоких энергий, молекулярных и атомных систем и математическая физика
 - Проф. Багров (Россия), индекс Хирша = 9 (Scopus)

- Проф. Майер (Россия), индекс Хирша = 8 (Scopus), процитирован 28 раз (здесь и далее – Microsoft Academic Search)
- Проф. Гитман (Бразилия), индекс Хирша = 20, процитирован 242 раза
- Физика и техника полупроводников: спинтроника, наноэлектроника, фотоника
 - Проф. Толбанов (Россия), индекс Хирша = 7 (Scopus), процитирован 30 раз
 - Проф. Игнатъев (США), индекс Хирша = 40 (Scopus), процитирован 75 раз
 - Проф. Чулков (Испания), индекс Хирша = 33 (Scopus), процитирован 431 раз
- Динамика биоты и ландшафтов в связи с изменениями климата
 - Проф. Кирпотин (Россия), индекс Хирша = 6 (Scopus)
 - Проф. Покровский (Франция), индекс Хирша = 27 (Scopus), процитирован 134 раза

При развитии отношений с корпоративным сектором ТГУ намерен в первую очередь интенсифицировать переговоры с такими заказчиками, как

- Сбербанк России
- «Газпром-Космические системы».

В числе первоочередных соглашений о вхождении в партнерские сети ТГУ планирует завершить переговоры с:

- Университетом Маастрихта (Нидерланды) – биомедицина
- Шэньянским университетом (КНР)

В направлении коммерциализации НИОКР и трансфера технологий посредством инновационных предприятий, ТГУ будет развивать ряд прикладных тем, вкл. междисциплинарные на основе опыта с такими бизнес-партнерами, как

- «Арт-лайф»: старт-ап, продвигающий здоровое питание и косметику / парафармацевтические товары (биотех), с производством в Индии
- Пищевая компания «САВА»: экологичные, премиальные продукты питания из дикорастущего сырья Сибири и Алтая
- «ЭлеСи»: системный интегратор и производитель технологического оборудования, вкл. АСУТП
- Кластер на основе инновационного синтеза глиоксаля (каталитическая химия), вкл. «Новомед», «Альдомед», «Альдо-Фарм»
- «Микран»: интегратор и производитель в сфере радиоэлектроники

Проектировка по публикационной активности на 2020 г.

Общий результат от ТГУ на входе в редакции международных журналов ~ 4000-5000 статей в год, из них:

- ~ 1000 от нескольких *центров превосходства*: 100-200 в год от каждой школы, вкл. 40-50 от своих авторов и остальные в соавторстве с международными партнерами
- ~ 1000 от прочих школ, с потенциалом выхода на мировой уровень: 30-50 в год от каждой школы, вкл. 20-30 от своих авторов и остальные – в соавторстве с российскими и международными партнерами
- ~ 3000 от всех остальных школ, не получающих существенных ресурсов в рамках Программы: до 30 в год от каждой школы, большинство из которых от своих авторов

Приложение 7. Детальное описание элементов целевой модели

- ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ВОСПРОИЗВОДСТВА УЧЕНЫХ-ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ ВЫСОКОГО МИРОВОГО КЛАССА
Отказываясь от весьма дорогостоящей и рискованной зависимости от постоянного «импорта» профессионалов из-за рубежа, ТГУ продолжает традицию по выращиванию собственных исследователей со студенческой скамьи и даже со школы, концентрируясь на направлениях прорыва – на высшем мировом уровне в т.ч. используя приезжих научных работников как наставников для молодёжи.
 - Предполагается, что уровень лояльности собственных выпускников, уроженцев региона, и вероятность их закрепления в Томске для последующей исследовательской работы значительно выше, нежели чем у иностранных, особенно западных, специалистов. Поэтому ТГУ будет привлекать профессионалов из-за рубежа, особенно на старте реализации Программы и по направлениям прорыва, однако это будет сопровождаться постановкой задач в их эффективных контрактах по подготовке смены и трансферу своих исследовательских и публикационных компетенций, с соответствующими целевыми показателями.
 - Для обеспечения бескомпромиссно высокого по мировым меркам уровня подготовки своих исследователей и их включенности в международные сети, предлагается сделать обязательным элементом их подготовки пребывание на

научной работе в ведущих зарубежных научно-образовательных центрах и получение там степеней (наиболее популярным стандартом на сегодня является PhD).

- **ЦЕЛЕВОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ ТАЛАНТОВ С ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ**

Поддерживая стратегическую ставку на воспитание своих студентов и на культуру преданности альма-матер, ТГУ самым активным образом работает с потенциальными студентами, вкл. довузовскую подготовку, использование лучших практик из бизнеса, для привлечения самых сильных абитуриентов – особенно на направлениях прорыва.

- Это позволяет поддерживать % студентов, выбирающих именно ТГУ из всего списка вузов, где они могут начать обучение, на высоком уровне – с акцентом на наиболее способных студентов (балл ЕГЭ, олимпиады ...) и на направления научного прорыва. В результате университет строит прочный фундамент для функционирования пресловутого полного цикла подготовки / воспроизводства ученых, обеспечивая высокий конкурс на входе и качественный набор на избранные специальности.
- Одним из эффективных инструментов реализации этого элемента модели станут механизмы конкурсной и целевой финансовой поддержки учащихся (стипендии, индивидуальные учебные гранты и т.д.), а также долгосрочные меры материального обеспечения (такие, как льготные займы

на жилье), в выбранных направлениях подготовки. В логике эффективного контракта, студентам предлагается высокое вознаграждение, при условии высокой результативности. Средняя зарплата по Томской области в 2013 г. приближается к 30 тыс. руб. в месяц, а стоимость аренды 1-комнатного жилья в г. Томске составляет 10-15 тыс. руб. в месяц, что поможет задать ориентиры при определении размеров целевой поддержки.

- **АКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ В МИРОВОМ АКАДЕМИЧЕСКОМ СООБЩЕСТВЕ**

Как и в других сферах интеллектуальных услуг, в глобальной научной деятельности важно не только быть способным произвести результат, но и донести информацию о своем потенциале и достижениях до мирового сообщества. ТГУ перестраивает свою систему управления, обогащая ее структурами консультативной и сетевой природы («консультативные советы школ» или «междисциплинарных платформ») с участием внешних VIP лиц, которые становятся своего рода послами университета во внешнем мире. Задача привлекаемых экспертов международного калибра: разносить объективную информацию о лучших практиках и научных школах ТГУ в мировом сообществе, содействуя становлению и укреплению блестящей академической репутации.

- **ВСТРАИВАНИЕ В РОССИЙСКУЮ И МИРОВУЮ КООПЕРАЦИЮ НА ОСНОВЕ ЧЕТКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ УНИКАЛЬНОСТИ**

Качественные достижения в современной, постоянно усложняющейся науке, нахождение на передовом ее рубеже, по крайней мере, в гражданской части, давно невозможны в одиночку. И полицентричность мировой науки, и растущая свобода и мобильность исследователей высокого класса, и удорожание прорывных исследований побуждают исследовательские учреждения к партнерствам, к созданию и расширению сетевых сообществ по научным темам, вкл. меж- и трансдисциплинарные; это относится как к наукам естественного и технологического профиля, так и к социогуманитарной проблематике. Тем самым ТГУ получает доступ к пулу ресурсов – и материально-финансовых, и интеллектуальных – который в сотни раз превосходит его собственные возможности, получая мощный рычаг для прорывов, и снижает риски зависимости от местонахождения индивидуальных исследователей, от смены ими работы и географии.

- Традиции ТГУ и сложившиеся отношения в ряде перспективных азиатских стран могут открыть возможности для связующих сервисов, мостов между Западом и Азией.
- Мировая практика показывает, что каждое из партнерств должно курироваться со стороны ТГУ ответственным лицом – руководителем структурного подразделения или научной школы – для обеспечения реальной работоспособности и отдачи от такой деятельности, с постановкой этому ответственному лицу соответствующих показателей

Дополнительными элементами целевой модели являются:

- **РАСШИРЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ И КРУГА ОБУЧАЮЩИХСЯ В Т.Ч. ЗА СЧЕТ БОЛЕЕ КОРОТКИХ, МОДУЛЬНЫХ, ФОРМАТОВ, ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ**

Обогащение набора имеющихся программ ТГУ программами обмена, академической / студенческой мобильности, краткосрочных и модульных курсов в т.ч. для иностранцев на английском языке, двойных дипломов и пр. – с целью добавить к давно имеющемуся статусу «студент университета» ряд других статусов, не обязательно требующих зачисления в ТГУ на длительные сроки по программам основного образования. Нарращивание численности и качества магистерских программ, особенно по приоритетным научным направлениям. Реализация принципов индивидуальных образовательных траекторий для обучающихся по всему спектру программ, вкл. молодых исследователей с потенциалом выхода на мировой уровень.

- **СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ (ТРЕТЬЯ РОЛЬ) УНИВЕРСИТЕТА**

Повышение насыщенности и привлекательности студенческой жизни на основе интеграции с городской средой Томска как уникальной в России университетской средой (научно-образовательный кластер, технико-внедренческая зона, полигон инновационного развития регионов).

- **ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РЕСУРСОВ ПУТЕМ ОТКАЗА ОТ НЕЭФФЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ**

В условиях дефицита ресурсов на строительство помещений и расширение кампуса требуется творческое решение, а именно, создание резерва помещений и инфраструктуры для целей развития на основе точечного, управляемого сокращения тех аспектов деятельности ТГУ, которые не дают измеримого положительного эффекта в логике мировой конкурентоспособности и рейтингов, сознательно выбирая не конкуренцию по количеству или общему масштабу, а конкуренцию по качеству:

- прием на очные отделения (в т.ч. за счет средств бюджета РФ) абитуриентов с опасно низкой академической успеваемостью по профилю подготовки;
 - содержание ППС, не занятого в публикационной деятельности, международных партнерствах, в научной деятельности, ведущей к привлечению внебюджетного финансирования.
- **НОВЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РАБОТУ С РЫНКАМИ, ЗАКАЗЧИКАМИ**
В рамках глубокой трансформации системы управления, ТГУ обогащает ее структурами консультативной и сетевой природы («консультативные советы школ» или «междисциплинарных платформ») с участием представителей международного бизнеса, деловых ассоциаций. Принципиально важным является обретение системой управления внутренней гибкости, понимания среды и рынков, в которых работает вуз, их потребностей, а также способности корректировать цели и действия по их реализации, т.е. комплекса компетенций по стратегическому планированию.

- Задача привлекаемых экспертов международного калибра: доносить до ТГУ потребности бизнеса, структур госуправления и других потенциальных клиентов, партнеров и источников финансирования со всего мира.

В силу занятости лиц такого уровня, очные заседания подобных структур могут проводиться на месте, в Томске, 1-2 раза в год, с выплатой участникам соответствующих гонораров.

- Мировая практика и выбор направлений прорыва в ТГУ указывают на то, что число таких консультативных структур может быть до 10 (по числу междисциплинарных платформ в сфере прикладных НИОКР для бизнеса и фундаментальных научных школ – мировых лидеров), каждая с участием до 20-30 авторитетных фигур.

Таблица 5а. Декомпозиция элементов целевой модели

Элемент модели	Характеристики элемента и показатели
ОСНОВНЫЕ	
1. АКАДЕМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ИННОВАЦИОННО АКТИВНАЯ СРЕДА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ДЛЯ ТОП-ПРОФЕССИОНАЛОВ	• Высокая готовность исследователей мирового уровня, прежде всего, в направлениях прорыва, к принятию предложений о переходе в ТГУ • Низкая готовность к уходу исследователей мирового уровня из ТГУ в другие академические учреждения • Мониторинг мировых тенденций по привлечению лучших ученых
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, МОТИВИРУЮЩАЯ К САМОРАЗВИТИЮ, ВКЛ. РАБОТУ С ИСТОЧНИКАМИ ФИНАНСИРОВАНИЯ	• Положение об эффективных контрактах, на уровне руководства ТГУ и научных школ: максимальное содействие исследованиям и публикациям; академическая свобода

Элемент модели	Характеристики элемента и показатели
3. ФОКУС НА ПРИОРИТЕТНЫХ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ИССЛЕДОВАНИЙ (20-30), ВКЛ. БЕССПОРНОЕ МИРОВОЕ ЛИДЕРСТВО В НЕСКОЛЬКИХ ВЫБРАННЫХ ОБЛАСТЯХ (3-5)	• Понимание востребованных в мире, перспективных направлений науки • Концентрация средств в избранные научные школы – в обмен на результаты в виде публикаций, интеллектуальной собственности, доходов • Оценка мировым академическим сообществом и молодыми талантами соответствующих научных школ ТГУ как первых в мире • Механизм отбора и запуска новых научных школ, при участии авторитетных международных академических исследователей
4. ЦЕЛЕВОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ ТАЛАНТОВ С ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ	• Активное содействие лучшим из абитуриентов и выпускников специалитета / бакалавриата других вузов в предпочтении ТГУ другим вариантам • Управление спросом на поступление, особенно на направлениях прорыва • Формирование репутации в сознании абитуриентов
5. ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ВОСПРОИЗВОДСТВА УЧЕНЫХ-ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ ВЫСОКОГО МИРОВОГО КЛАССА	• Высокое качество и мотивация юных талантов на направлениях прорыва (учебные программы и научные школы), от 1 курса до научной работы • Положения эффективных контрактов для приглашаемых иностранных ученых: необходимость подготовить молодую смену
6. АКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ В МИРОВОМ АКАДЕМИЧЕСКОМ СООБЩЕСТВЕ	• Открытость научных школ по направлениям прорыва и междисциплинарных платформ мировому сообществу, их интегрированность: консультативные структуры с VIP-персонами мирового уровня как часть системы управления
7. ВСТРАИВАНИЕ В РОССИЙСКУЮ И МИРОВУЮ КООПЕРАЦИЮ НА ОСНОВЕ ЧЕТКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ УНИКАЛЬНОСТИ	• Совместные исследовательские и публикационные контракты и гранты с другими академическими учреждениями • Долгосрочные партнерства с мировыми университетами и научными центрами, с высоким уровнем кооперации и доверия и конкретными целями

Элемент модели	Характеристики элемента и показатели
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ	
8. РАСШИРЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ И КРУГА ОБУЧАЮЩИХСЯ В Т.Ч. ЗА СЧЕТ БОЛЕЕ КОРОТКИХ, МОДУЛЬНЫХ ФОРМАТОВ, ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ	• Рост масштабов учебной деятельности и доходов от нее, причем не только за счет программ основного образования • Рост качества обучения через индивидуальные траектории • Существенная активизация и рост магистратуры • Интернационализация через более мягкие форматы, не требующие от учащихся и НПП крупных жизненных решений (переезд, ...)
9. СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ (ТРЕТЬЯ РОЛЬ) УНИВЕРСИТЕТА	• Комплексное развитие молодых талантов ТГУ через проекты социального характера с местными сообществами • Инициативный вклад выпускников в успех ТГУ и региона
10. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РЕСУРСОВ ПУТЕМ ОТКАЗА ОТ НЕЭФФЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ	• Наличие свободных ресурсов для снабжения прорывных направлений за счет управляемого сокращения неэффективной деятельности • Минимизация охвата и влияния т.н. «валовых» показателей в эффективных контрактах, на всех уровнях в университете
11. НОВЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РАБОТУ С РЫНКАМИ, ЗАКАЗЧИКАМИ	• Функционал в структуре управления, отвечающий за взаимодействие с клиентами и партнерами, за доходы • Мониторинг спроса на НИОКР

Приложение 8. Детальное описание университетов референтной группы

- **Университет Люнд** (Lund University) – основан в 1666 г. Бюджет – 750 млн. евро, количество студентов – 47 000, из них иностранных более 3 000.

Международная конкурентоспособность университета Люнд определяется следующими факторами: высокой долей дисциплин, преподаваемых на иностранном языке; значительной долей международных магистерских программ; сильными партнерскими сетями с ведущими научными центрами, учеными и глобальными компаниями; последовательными инвестициями в инфраструктуру; интеграцией научных исследований, инноваций и предпринимательства; развитием инноваций в социо-гуманитарном блоке; поддержкой мобильности и привлечением иностранных студентов; наличием развитой городской инфраструктуры для студентов.

- **Университет Утрехта** (Utrecht University) – основан в 1636 г. Бюджет – 761 млн. евро, количество студентов – 30 349, из них иностранных – 1 537 и 1 133 студента по обмену из 101 страны мира.

Высокая конкурентоспособность университета Утрехта обусловлена совокупностью факторов: преподаванием не только на родном, но и на иностранном языках; созданием партнерских сетей с ведущими научными центрами, учеными и глобальными компаниями; интеграцией внутренних ресурсов подразделений, что обеспечивает междисциплинарный характер и эффективность исследований; экспансией за пределы страны; инновационным предпринимательством;

сильным социогуманитарным блоком; широким спектром обменных программ.

- **Национальный университет Тайваня** (National Taiwan University) – основан в 1928 году. Количество студентов – 32 693, в 2011-2012 гг. иностранных – 1 837 чел.

Успешность Национального университета Тайваня обусловлена агрессивным рекрутингом международных талантов, интернационализацией исследовательской и образовательной деятельности, мобильностью студентов и персонала, гибкими образовательными и научными программами для студентов, сильным социогуманитарный блоком, включенностью в развитие территории, интенсивными научными и исследовательскими кооперациями с престижными международными научными, образовательными центрами, компьютеризированной средой для продвинутых исследований и обучения.

- **Университет штата Техас в Остине** (University of Texas at Austin) – основан в 1883 г. Бюджет – 2.14 млрд. долл., количество студентов – 51 000, из них иностранных около 9%.

Международная конкурентоспособность университета штата Техас в Остине определяется следующими факторами: сильнейшими связями с крупным бизнесом и госслужбой, прежде всего, через объединения выпускников и культивирование лояльности к организации; большими интеллектуальными и культурными активами в виде музеев и библиотек; доступностью для учащихся из самых разных слоев общества; и

приоритетами в виде академических и научных школ, прежде всего, в сфере физики, ИКТ, биологии, химии и медицины.

- **Университет Фудань** (Fudan University) – основан в 1905 г. Количество студентов – 27 000, из них иностранных более 2800.

Международная конкурентоспособность университета Фудань определяется следующими факторами: мощной сетью партнерств с ведущими университетами мира и обменных программ; недавним слиянием с ведущим медицинским вузом региона; коммерциализацией технологий; интернационализацией студенческого контингента (первенство в Китае) и нацеленностью на рынки труда и системную работу с выпускниками.

Приложение 9. Предпосылки, обеспечивающие реализацию сформулированной цели Национального исследовательского Томского государственного университета

На протяжении всей своей истории ТГУ формировался как исследовательский университет классического типа, в котором органично сочетаются **естественнонаучное и социогуманитарное** образование. По показателям публикационной активности и цитируемости – как международным (вкл. анализ SciVal) так и российским базам данных научных публикаций – ТГУ устойчиво занимает одно из ведущих мест в России, и уровень активности авторов ТГУ в публикациях на русском языке в т.ч. и в дисциплинах социогуманитарного блока, дает уверенность в том, что университет обладает экспертизой и способностями проводить передовые исследования по широкому кругу тем. В последние годы ТГУ продемонстрировал способность значительно наращивать количество статей своих исследователей, публикуемых в авторитетных международных научных журналах, начав с практически нулевых величин в 2009/2010 г.

Признанные международным и национальным научными сообществами научно-педагогические школы ТГУ обеспечивают **фундаментальность** и **междисциплинарность** научно-образовательной деятельности, органично сочетаясь с инновационной направленностью и ориентацией на новую экономику, на современные, высокотехнологичные отрасли (вкл. ИКТ, медицину, био- и климатические системы).

Университет доказал свою способность к высокому уровню публикаций, производя около 4500 статей в год в рецензируемых научных журналах ВАК в России.

Выполнение Программы развития Национального исследовательского университета в 2010-2013 гг. инициировало процессы трансформации ТГУ, в частности, привело к формированию **механизма концентрации ресурсов** на приоритетных направлениях.

В частности, было выделено 5 приоритетных направлений развития, сформированы научно-образовательные центры, произведено серьезное переоснащение ряда направлений современными активами, которые возможно использовать и для получения доходов (вкл. уникальные ИКТ-мощности, построенные на средства бюджетных программ: суперкомпьютер и телепорт).

Первый в Сибири Императорский Томский университет долгие годы являлся центром Западно-Сибирского образовательного округа, **формируя** научно-образовательную и культурную **среду** на огромной территории Сибири, Дальнего Востока, Северного и Восточного Казахстана. В течение 135-летней истории ТГУ сохраняет свое уникальное позиционирование в качестве центра обширного региона, созидającego и совершенствующего евразийскую, национальную и региональную научно-образовательную среду: более 100 региональных и национальных научно-образовательных коллективов и центров сформированы выпускниками

ТГУ, в том числе ряд сибирских университетов и исследовательских институтов Сибирского Отделения Академии Наук. В современных условиях эту особенность ТГУ можно охарактеризовать как **сильную компетенцию в подготовке кадров для специфического сегмента рынка труда**, а именно, преподавательского, научного и руководящего состава вузов и научных учреждений макрорегиона. Университет также располагает сильной трансдисциплинарной платформой в сфере управления человеческими ресурсами, оценки и подготовки персонала, стимулирования внутренней мотивации.

ТГУ приложил в последние десятилетия значительные усилия на направлении интеграции в международную академическую среду. Университет успешно привлекает на регулярной основе преподавателей из других стран (в т.ч. читающих на английском языке) и исследователей мирового класса, проводящих научные работы и продвигающих публикации по итогам таких работ на английском языке совместно с учеными ТГУ. Университет также доказал свою способность привлекать студентов из различных стран, прежде всего, из макрорегиона Сибирь – Центральная Азия (вкл. Монголию) и из КНР. В последние годы ТГУ активизировал работу по привлечению целевых студентов и открытию обменных программ по ряду стран Юго-Восточной Азии.

ТГУ располагает сильной компетенцией по обучению языкам:

Английскому языку – что может быть использовано при переводе определенных образовательных программ и других элементов интеллектуального портфеля ТГУ на английский, а также при подготовке студентов

Русскому языку – что позволяет привлекать иностранных студентов. Факты последних лет подтверждают, что большая часть обучающихся из западных стран приезжает именно по программам русистики / славистики, регионоведения.

В последние десятилетия, с формированием рыночной экономики и появлением определенных конкурентных принципов в деятельности высшей школы, ТГУ переосмыслил свое **позиционирование** в макрорегионе и отмечает сильные стороны ряда конкурентов:

НИ ТПУ отличается традиционно сильными связями с корпоративными заказчиками, особенно в сырьевых секторах, естественных науках и технологиях и выполняет львиную долю прикладных НИОКР в регионе

ТУСУР последовательно укрепляет позиции в нише предпринимательских вузов, лидируя в сфере инкубаторов и малых инновационных предприятий

НИ НГУ является традиционно сильнейшим вузом Сибири по качеству академической подготовки студентов и обладает налаженными связями с институтами Академии Наук, специализируясь на блоке естественных наук и математике

СФУ (Сибирский Федеральный Университет, г. Красноярск) располагает самым крупным кампусом и студенческим контингентом и намерен использовать этот эффект масштаба для притяжения талантливой молодежи и зарубежных партнеров

ТГУ прилагает стратегические усилия к тому, чтобы университеты макрорегиона сотрудничали друг с другом, давая возможность партнерам пользоваться своими сильными сторонами (в т.ч. в рамках «Сибирского открытого университета» и Томского научно-образовательного кластера).

Такое распределение конкурентов означает, что относительно привлекательными направлениями роста доходов для ТГУ могут являться:

корпоративные заказчики в высокотехнологичных сферах (вкл. медицину, ИКТ, биологические системы / климат), **государства** – не только Россия, но и технологически передовые страны всего мира – как заказчики **фундаментальных исследований** на конкурсной основе, а также, наряду с крупным российским и мировым бизнесом, как заказчики **консультационных и аналитических услуг** в социогуманитарной сфере (управление, регионы, маркетинг, экономика).

Наряду с этим, дополнительными источниками доходов, в отдельных нишах, могут служить: **корпоративные заказчики на прикладные исследования** и участие в инновационных предприятиях / стартапах, создаваемых для **коммерциализации разработанных в ТГУ технологий**.

Ключевым фактором успеха в конкуренции за внебюджетное финансирование является ставка на участие в конкурсах и зарабатывание средств в сотрудничестве с надежными, качественными партнерами из числа ведущих мировых научно-образовательных центров (в т.ч. и в форматах подряда / субподряда, консорциумов), в противоположность идеологии индивидуальных, самостоятельных усилий самого университета.