

---

*Программа повышения  
конкурентоспособности  
НИТУ «МИСиС»*

*10 июня 2013 г.*



Ректор университета

\_\_\_\_\_ (Черникова Алевтина Анатольевна)  
(подпись, печать)



<b>Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза</b>	<b>3</b>
<b>1. Стратегическая цель и показатели</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Стратегическая цель НИТУ «МИСиС»</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Обязательные показатели</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Дополнительные показатели</b>	<b>3</b>
<b>2. Целевая модель НИТУ «МИСиС»</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Миссия НИТУ «МИСиС»</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Обязательные характеристики целевой модели</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Другие характеристики целевой модели</b>	<b>15</b>
<b>3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками НИТУ «МИСиС»</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Обязательные направления стратегических инициатив</b>	<b>20</b>
<b>3.2. Другие направления стратегических инициатив</b>	<b>22</b>
<b>4. Управление изменениями</b>	<b>22</b>
<b>Раздел 2. Мероприятия программы</b>	<b>25</b>
<b>1. Мероприятия, финансируемые за счет средств субсидии в вузе без учета филиалов</b>	<b>25</b>
<b>2. Обязательные дополнительные мероприятия</b>	<b>38</b>
<b>3. Дополнительные мероприятия, предлагаемые вузом, финансирующиеся из других источников</b>	<b>40</b>
<b>Сводная потребность в финансировании Программы повышения конкурентоспособности</b>	<b>51</b>
<b>Приложение 1. К Программе повышения конкурентоспособности НИТУ «МИСиС»</b>	<b>52</b>
<b>Список исполнителей</b>	<b>56</b>
<b>Ссылки на источники</b>	<b>57</b>

## Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза

### 1. Стратегическая цель и показатели

**1.1. Стратегическая цель НИТУ «МИСиС»** – вхождение и закрепление в числе ведущих мировых университетов, что предполагает получение места в числе ведущих 100 вузов по основным международным рейтингам (THE или QS), за счет фундаментальных и прикладных исследований мирового уровня в материаловедении, металлургии и горном деле, нанотехнологиях, а также в информационных технологиях и биомедицине.

Достижение поставленной цели детализируется следующими стратегическими целями второго уровня, которые можно разделить на четыре направления:

Таблица 1. Стратегические цели по направлениям.

Направления	Стратегические цели
Образование	- Повысить качество образования на основе внедрения в образовательный процесс передовых достижений науки и производства - Интернационализировать образование
Наука	- Обеспечить эффективность и результативность научно-исследовательской деятельности в ключевых областях - Стать коммерчески успешным, признанным в мире инновационным лидером
Сервисы и инфраструктура	- Создать благоустроенный кампус, соответствующий мировым стандартам - Повысить качество сервисных функций вуза для студентов и персонала до мировых стандартов
Управление и финансирование	- Обеспечить финансовую устойчивость и диверсификацию источников финансирования Университета - Повысить уровень внутренней операционной эффективности

### 1.2. Обязательные показатели

Выполнение Программы будет отслеживаться при помощи ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые детализируются в Приложении 1 к Программе. Подход к целеполаганию включал определение пороговых значений показателей, участвующих в расчете рейтингов, для выборки вузов из референтной группы. Цель на 2020 г. задавалась таким образом, чтобы обеспечить вхождение НИТУ «МИСиС» в первую сотню вузов соответствующего рейтинга.

### 1.3. Дополнительные показатели

Университет также выбрал пять дополнительных КПЭ, которые позволят контролировать прогресс в таких важных для развития НИТУ «МИСиС»

областях, как повышение качества образования, привлечение молодых НПР, увеличение продуктивности научно-исследовательской деятельности, усиление присутствия в информационной среде. Полный перечень, значения показателей и методика расчёта дополнительных показателей даются в Приложении 1 к Программе повышения конкурентоспособности НИТУ «МИСиС».

## **2. Целевая модель НИТУ «МИСиС»**

**2.1. Миссия НИТУ «МИСиС»** состоит в развитии научного потенциала России и подготовке высококвалифицированных специалистов в области инновационной деятельности в материаловедении, металлургии и смежных направлениях, поддержании и усилении имиджа международного центра научно-исследовательской и образовательной деятельности России на глобальном рынке образовательных услуг, технологий и научных исследований.

Реализация Миссии предполагается посредством:

- реализации механизмов и инструментов по привлечению наилучших кадров и учащихся;
- реализации образовательных программ на основе передовых достижений науки и технологии для нужд наукоемких отраслей экономики;
- проведения фундаментальных и прикладных исследований мирового уровня, в т.ч. совместно с ведущими мировыми вузами и организациями;
- реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов с ведущими организациями коммерческого сектора;
- системной культивации имиджа МИСиС на международной арене как ведущего технического вуза мира, повышая при этом степень его интернационализации.

## **2.2. Обязательные характеристики целевой модели**

### **2.2.1. Референтная группа мировых университетов**

Избранная в ходе проходившего в 2012 г. проекта по разработке Стратегии НИТУ «МИСиС» целевая модель международного лидера специализации предполагает наличие следующих характеристик:

- общепризнанный лидер в определенных областях науки;

- с высокими местами в рейтингах;
- центр притяжения наибольших объемов финансирования и лучших кадров со всего мира в своих областях специализации;
- генератор инноваций с высокой добавленной стоимостью.

В качестве референтной группы были выбраны университеты мира, наибольшим образом соответствующие данным характеристикам и целям развития МИСиС:

Таблица 2. Место вузов референтной группы в общих мировых рейтингах.

№ п/п	Наименование университета	Общий рейтинг, 2012 год		
		QS [1]	ARWU [2]	THE [3]
1.	ETH Zurich (Swiss Federal Institute of Technology)	13	23	12
2.	Pohang University of Science and Technology (Postech)	97	301-400	50
3.	Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST)	63	201-300	68
4.	Hong Kong University of Science and Technology (HKUST)	33	201-300	65
5.	Texas A&M University	165	93	156

Набор вузов в референтной группе включает представителей трех основных моделей образования: англо-саксонской, европейской и азиатской, что позволяет использовать уникальные преимущества каждой из них.

Таблица 3. Конкурентные преимущества вузов, выбранных за ориентир.

№ п/п	Наименование конкурентных преимуществ вузов	Наименование университетов				
		Pohang University of Science and Technology (Postech) [4]	Korea Advanced Institute of Science and Technology [5]	Hong Kong University of Science and Technology [6]	ETH Zurich [7]	Texas A&M University [8]
1.	Обеспечение публикационной активности	Определены КИЭ публикационной активности для достижения в 2020 году: -100 публикаций в «Nature» и «Science» -20 цитат на публикацию	Внедрена система мотивации, учитывающая не количество опубликованных статей, а то, в каких журналах они были опубликованы (импакт-фактор)	Создание «Institute for Advanced Study»: основная цель института – организация междисциплинарных исследований	Создаются электронные библиотеки и базы данных: «E-citations» (ETH Institutional); «E-collection» (ETH Institutional Repository)	Используется программное обеспечение для форматирования и структурирования публикаций «RefWorks» и др. Создан «University Writing Center» для консультирования по написанию статей

2.	Обеспечение найма высококлассных специалистов и политика вознаграждения	- Увеличение доли иностранных НПР с постоянными контрактами (полный рабочий день) до 25% - Инвестиции 1,3 млрд. руб. в наем 10 нобелевских лауреатов	Нанятым профессорам для развертывания собственных лабораторий предоставляю т 6 млн. руб., а также компенсируют аренду жилья	Внедрение в университете жестких критериев аттестации ППС. В частности, на должности ППС могут быть назначены только сотрудники с PhD	Компенсация стоимости аренды жилья, страхование жизни работников и членов их семей	Внедрена программа привилегий The A&M System, которая включает: компенсацию уплаченных налогов, страховку и т.д.
3.	Практика привлечения лучших студентов, в том числе иностранных	- Перевод 50% (в планах до 75%) дисциплин бакалавриата и 100% магистерских и аспирантских программ на английский язык - Открытие иностранных офисов: Пекин, Ханой, Дели, Европа (в перспективе)	- Для студентов из других университетов создана «International Summer School» - Создана Ассоциация иностранных студентов; - Прием иностранных студентов в социальных сетях (Фейсбук)	- Создана Ассоциация иностранных студентов, представленная в социальных сетях - Создана программа по вовлечению бакалавров в исследовательскую деятельность	Предоставление стипендии студентам магистратуры. Стипендии финансируются за счет средств, специально созданного для этих целей фонда – «ETH Zurich Foundation»	- Стипендию получают 75% всех студентов. Ежегодно на данные цели выделяется 12,6 млрд. руб. - Создана программа по вовлечению бакалавров в исследовательскую деятельность

## 2.2.2. Маркетинговая стратегия

### 2.2.2.1. Рынок исследований

НИТУ «МИСиС» планирует использовать в качестве фундамента будущего развития свои компетенции в направлениях, являющихся текущей основой образовательной и научной деятельности Университета – исследования широкого круга материалов и технологий их производства, горное дело, металлургия, производство и обработка металлов, полупроводников, композитов,

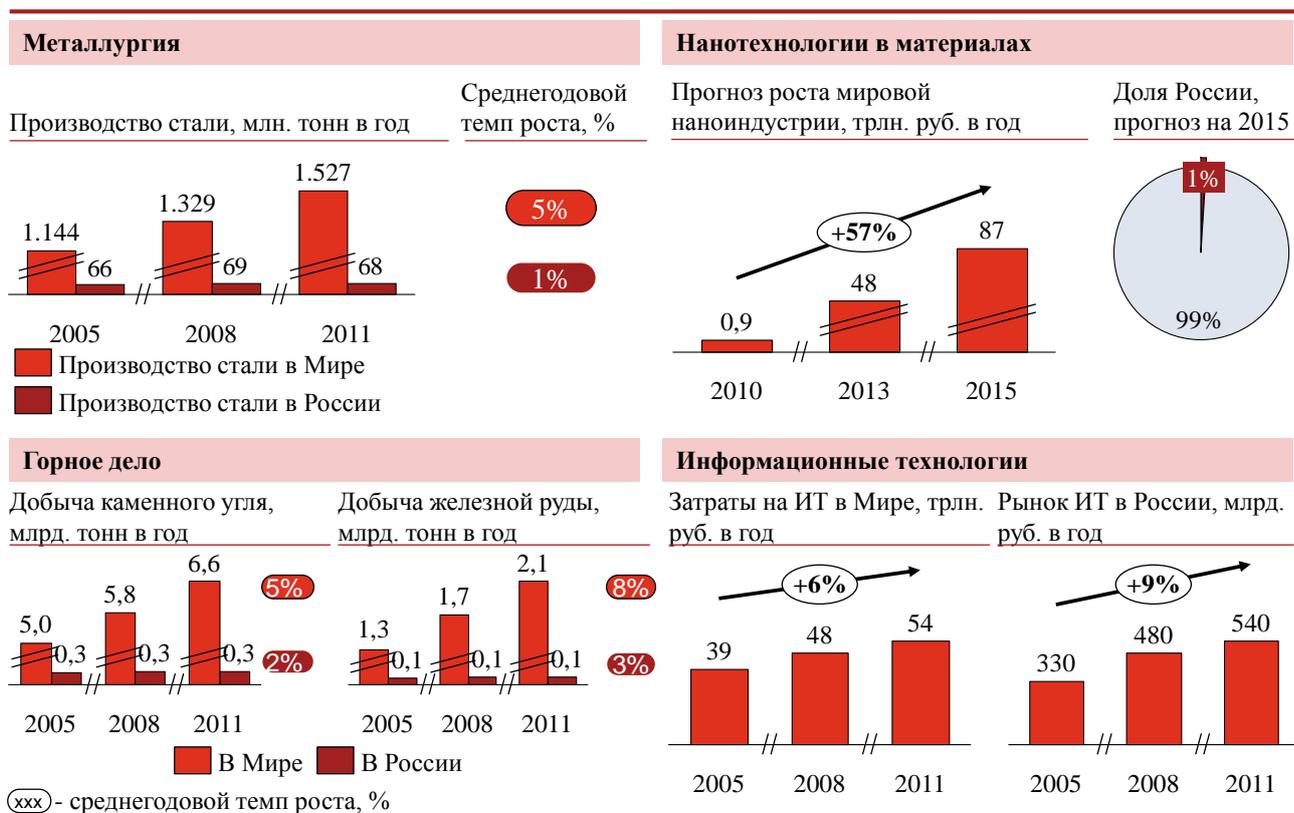
функциональных материалов. Все более значимое развитие в будущем будут иметь направления в приоритетных областях: информационные технологии, новые материалы, нанотехнологии и биомедицине.

Рисунок 1. Развитие научных направлений НИТУ «МИСиС».



Анализ рынков показывает стабильный рост традиционных для НИТУ «МИСиС» рынков металлургии и горного дела. В то же время предполагается быстрый рост новых рынков.

Рисунок 2. Динамика и объем роста целевых рынков для Университета.



Что касается рынка биомедицины, то ключевым драйвером его роста станет увеличение расходов на здравоохранение: так, расходы на человека в мире составили 28 тыс. руб. в год (2010г.) и растут с темпом 7% в год (в России

соответственно 15 тыс. руб. и 14% рост). Направлением специализации МИСиС в биомедицине станут биосовместимые и биоактивные материалы.

Таблица 4. Примеры текущих научных направлений и ключевых клиентов.

<b>Отрасли</b>	<b>Научные направления</b>	<b>Наименование клиента</b>
Материаловедение, металлургия, горнодобывающая промышленность	Исследования в области nano пленок	«ArcelorMittal»
	Научно-исследовательские работы по месторождениям «Десовское» и «Таежное»	АК «АЛРОСА» (ОАО)
	Исследования в сфере металлургии	ООО «РУСАЛ ИТЦ»
	Исследования в области полупроводниковых приборов	ЗАО «Золотодобывающая компания «ПОЛЮС»
	Научно-исследовательские работы в рамках проекта "Южный поток"	ОАО «Челябинский трубопрокатный завод»
	Исследования в области моделирования материалов, процессов и систем	ОАО «Северсталь»

Ключевыми областями компетенций НИТУ «МИСиС» в перспективе будут:

- биосовместимые металлические и композиционные материалы;
- сверхпроводниковые метаматериалы;
- многофункциональные наноструктурные покрытия;
- сверхтвердые материалы и изделия;
- новые материалы, полученные в режиме горения;
- новые металлургические технологии;
- новые технологии обработки металлов давлением;
- новые технологии обогащения минерального сырья;
- новые магнитные материалы;
- новые материалы электронной техники;
- новые композиционные материалы;
- новые металлические сплавы различного назначения.

#### 2.2.2.2. Рынок абитуриентов

Целевая численность студентов НИТУ «МИСиС» в 2020 г. – порядка 10 000, что более чем в два раза превышает текущую. При этом доля магистров и аспирантов составит 50%. Однако, согласно прогнозу Росстата [9], численность населения Российской Федерации в возрасте от 20 до 25 лет, возраст учащихся магистратуры и аспирантуры, к 2020 году может сократиться на 40%. Это

означает, что уже сейчас вуз должен активно расширять свой охват внешних абитуриентских рынков. Поэтому помимо привлечения российских абитуриентов, значительное внимание в Программе уделяется мероприятиям по привлечению абитуриентов из-за рубежа.

География привлечения студентов из-за рубежа:

1. **Бакалавры:** развитие существующих каналов на традиционных для НИТУ «МИСиС» рынках стран СНГ, в т.ч. посредством филиальной сети. Выход на рынки густонаселенных стран Азии (Китай, Индия, страны Юго-Восточной Азии), Латинской Америки (Мексика, Аргентина, Бразилия, Чили, Перу и др.)
2. **Магистры и аспиранты:** предполагается применение аналогичного подхода, как и в случае с бакалаврами. После достижения вузом качественных изменений, предусмотренных Программой, Университет приступит к привлечению талантливых студентов из стран с развитой системой высшего образования: Западной Европы и Северной Америки.

В целях привлечения лучших абитуриентов, планируется предпринять следующие шаги:

- проведение маркетинговых мероприятий по продвижению Университета среди абитуриентов, научного сообщества и др. целевых аудиторий посредством СМИ, сети Интернет (в том числе посредством социальных сетей), проведения презентаций в ведущих университетах мира;
- внедрение принципов активного поиска и привлечения талантливых абитуриентов (идентификация и персональный контакт с призерами олимпиад и отличниками международных систем тестирования), развитие довузовского обучения;
- создание системы «социального лифта» для талантливых студентов со всего мира: раннее их выявление, привлечение, целенаправленное обучение для их перспективного трудоустройства в научно-исследовательском секторе вуза;

- разработка новых (обновление существующих) образовательных программ и их международная аккредитация, в том числе в сотрудничестве с ведущими университетами (совместные программы), старт программы технологического MBA;
- увеличение доли образовательных программ с замещением на английском языке.

### 2.2.2.3. Рынок работодателей

В настоящее время постоянными партнерами-работодателями Университета являются крупнейшие предприятия металлургии, горнодобывающей промышленности, машиностроения.

Таблица 5. Перечень ключевых партнеров-работодателей.

№ п/п	Наименование предприятия	Краткое описание партнера-работодателя
1.	ВМЗ «Красный октябрь»	крупнейший в России производитель металлопроката специальных марок. Активы (2011г.) 6,023 млрд. руб. [10]
2.	ЗАО «ОМК»	один из лидеров металлургической отрасли России. Выручка (2012г.) 111,815 млрд. руб.; Произведено труб (2009г.): 149 000 тонн. [11]
3.	Навоийский горно-металлургический комбинат	разрабатывает месторождения золота (13 месторождений - 85% всех разведанных запасов золота Узбекистана). Производит уран (20 месторождений). [12]
4.	ОАО «Ависма»	крупнейший мировой производитель титановой продукции (около 30% мирового выпуска титановой губки). Выручка (2011г.): 30,386 млрд. руб. [13]
5.	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России. В 2012 году произведено 13 млн. тонн стали. Выручка Группы ММК (2011 г.) более 260 млрд. руб. [14]
6.	ОАО «Машиностроительный завод»	является одним из ведущих мировых производителей и поставщиков ядерного топлива для атомных электростанций. Выручка (2012г.): 12,358 млрд. руб. [15]
7.	ОАО «ЕВРАЗ»	Крупнейший металлургический комбинат России. Выпускает около 800 профилеразмеров проката из более чем 150 марок стали. Выручка (2011г.): 109,327 млрд. руб. [16]
8.	ОАО «РУСАЛ»	крупнейший в мире производитель алюминия (4,7 млн. тонн в год – 9% мирового производства) и глинозема (11,5 млн. тонн в год – 8% мирового производства). Выручка (2012г.): более 300 млрд. руб. [17]
9.	ОАО «Северсталь»	крупнейший производитель стали в мире. В 2011 году произведено 9,5 млн. тонн конвертерной стали. Выручка (2012г.): 223,610 млрд. руб. [18]
10.	ГК «Росатом»	выручка около 500 млрд. руб., ок. 62 000 сотрудников [19]

Университет будет продолжать развивать отношения с существующими работодателями посредством создаваемого Центра развития карьеры и выстраивать отношения с новыми работодателями как за рубежом, так и в новых направлениях подготовки (информационных технологиях, биомедицине, нанотехнологиях и новых материалах). С целью повышения ценности выпускников для потенциальных работодателей планируется активное вовлечение бизнеса в процесс формирования образовательных программ, а также проведение опроса работодателей и выпускников для идентификации направлений дальнейшего развития образовательных программ Университета.

### *2.2.3. Информационная инфраструктура. Области информатизации.*

В настоящее время информационные технологии Университета находятся на базовом уровне развития – требуется комплексный подход по реструктурированию ИТ функции, поскольку информационные системы не интегрированы, а управление информационными технологиями распределено между разными подразделениями.

Вместе с тем, в Университете уже функционируют и продолжают внедряться отдельные современные решения в области ИТ (система управления учебным процессом, система управления проектами на базе Redmine, предоставление доступа к внешним платным электронным ресурсам и библиотекам например Web Of Science, Journal Citation Reports, IQlib и пр).

В целях сбалансированного развития информационных технологий в Университете предполагается:

- централизовать управление ИТ функцией и внедрить сервисно-ориентированную модель управления;
- сформировать единую службу поддержки пользователей (Service Desk);
- повсеместно внедрить современные мультимедийные технологии в образовании;
- внедрить современную систему дистанционного обучения;
- создать электронную библиотеку, включая полную оцифровку библиотечного фонда Университета;

- внедрить современную систему электронного документооборота и электронного архива;
- внедрить интегрированную систему учета и планирования (ERP);
- внедрить систему управления взаимоотношениями с заказчиками и партнерами (CRM).

2.2.4. *Кадровый потенциал, включая высшее управленческое звено, ППС и НПП.*

Образовательный процесс в Университете обеспечивают 683 человека профессорско-преподавательского состава.

Таблица 6. Распределение персонала по категориям.

Категории персонала	Средняя численность работников		Всего человек
	без внешних совместителей	внешних совместителей	
Всего работников	1913	335	2248
профессорско-преподавательский состав	503	180	683
научные работники	422	88	510

Среди штатных преподавателей 5 академиков и членов-корреспондентов РАН, 16 заслуженных деятелей науки РФ. В рамках развития международной академической мобильности работников, реализуется интенсивная программа по повышению квалификации кадров. В 2012 году 22% преподавателей Университета прошли переподготовку, стажировки в зарубежных Университетах.

Таблица 7. Сведения о повышении квалификации сотрудников.

Категории персонала	2012 г.	Всего в период с 2009 по 2012гг., человек
АУП	36	207
-в том числе за рубежом	18	56
ППС	150	966
-в том числе за рубежом	44	379

Таблица 8. Сведения о пройденных программах повышения квалификации.

№ п/п	Наименование программы	Место прохождения	Количество обучившихся
1.	Подготовка к проведению экзамена IELTS (International English Language Testing System)	Школа Белл, Кембридж (Великобритания).	60

2.	«Управление и методология электронных способов обучения, управление электронными ресурсами библиотеки»	Государственный университет Айовы, США	10
3.	«Опыт американских университетов по организации работы со студентами, абитуриентами, их родителями, взаимодействие и сотрудничество с выпускниками»	г. Вашингтон, США	7

Университет планирует и далее активно реализовывать ключевые инициативы, направленные на дальнейшее усиление кадрового резерва:

- по интеграции в международные рынки найма научных и управленческих кадров, а также выпускников аспирантуры (т.н. постдоков), в том числе при активном вовлечении рекрутинговых агентств;
- по реализации мер по повышению квалификации руководящего состава и НПП, благодаря разработкам индивидуальных планов повышения квалификации, в партнерстве с ведущими зарубежными университетами и предприятиями;
- по внедрению системы грантовой поддержки молодых НПП;
- по развитию эффективных способов найма работников вуза путем разработки таргетированных пакетов предложений по условиям работы.

#### *2.2.5. Перспективные характеристики материально-технической базы и их обоснование.*

НИТУ «МИСиС» располагает развитой инфраструктурой для внедрения новых технологий обучения и организации учебной и научной деятельности. Успешно функционируют 11 лабораторий, научно-исследовательских и учебных центров. Кроме того, в рамках сотрудничества с ведущими международными компаниями и университетами открыты: лаборатория FabLab (совместно с MIT), учебно-научный центр «Международная школа микроскопии» (оборудование Jeol), Центр механических испытаний МИСиС-INSTRON, Центр компетенции «Рентгеновская дифрактометрия» совместно с компанией Rigaku.

Ключевым направлением дальнейшего развития материально-технической базы является проект строительства нового кампуса вуза, включающего здания институтов и администрации, лабораторные и инжиниринговые корпуса,

студенческие общежития, жилые дома для сотрудников Университета, центры спорта, культуры и досуга, бизнес-центр. Кампус рассчитан на 10 тыс. студентов и 2 тысячи сотрудников. Общая площадь составит 400 тыс. кв. м.

Участок по Калужскому шоссе площадью 100 гектаров передан Университету в безвозмездное пользование. На текущий момент в проект инвестировано ок. 1 млрд. руб.: завершены предпроектные работы с привлечением голландских проектировщиков – компании «Mecanoo Architecten», получены согласования. Начало строительства кампуса запланировано на 2017 г. Оценка стоимости строительства – 45-50 млрд. руб.

Помимо данного масштабного проекта ведется и будет продолжена ежедневная работа по улучшению условий работы, обучения и проживания на существующих площадях: развитие инфраструктуры для научно-исследовательской и образовательной деятельности, (лабораторий, центров коллективного пользования), развитие аппаратной части ИТ-инфраструктуры, создание благоприятных бытовых условий для студентов и работников вуза (рекреационные зоны, общежития и т.д.) На данные работы запланировано ок. 7,5 млрд. руб. до 2020 г. (без учета закупки оборудования для лабораторий).

#### *2.2.6. Экономическая и финансовая модель*

Реализацию Программы планируется осуществить путем скоординированного выполнения системы взаимоувязанных по срокам, ресурсам и результатам мероприятий в 2013-2020 годы.

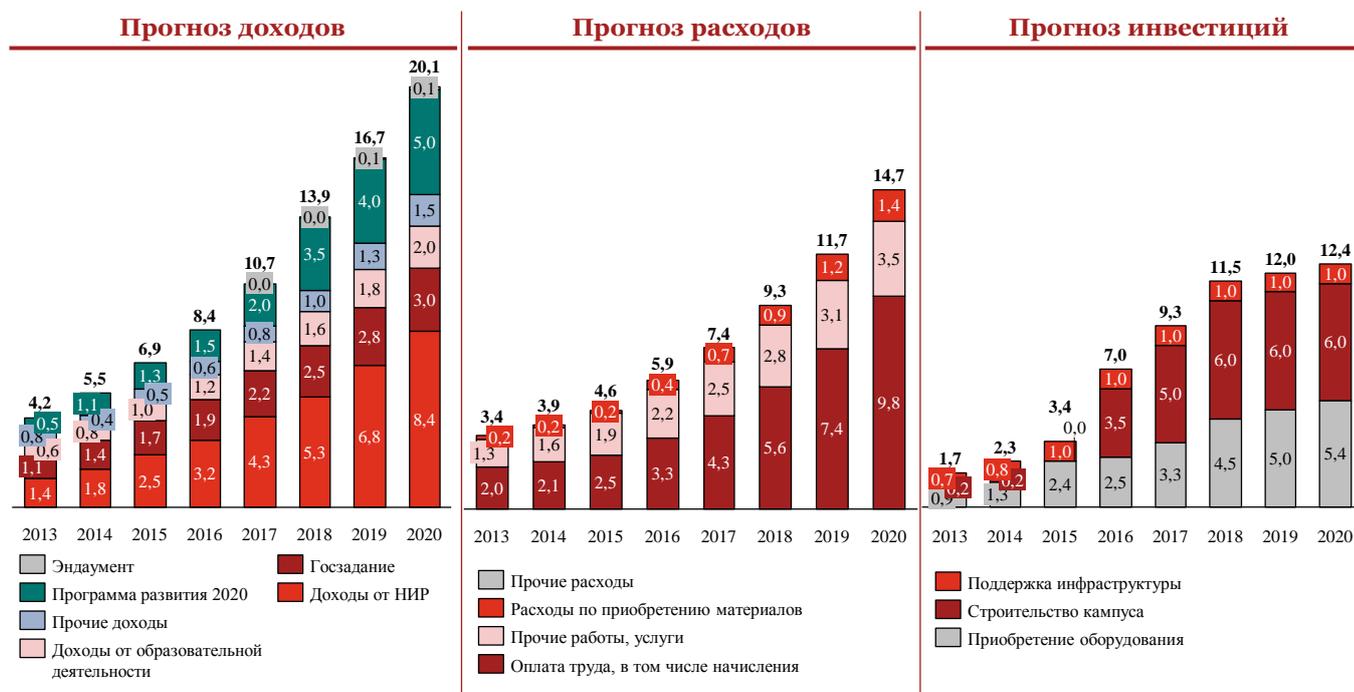
Внебюджетное финансовое обеспечение мероприятий Программы осуществляется:

- за счет собственных средств Университета, сформированных за счёт дохода от основной и дополнительной образовательной деятельности;
- за счет собственных средств Университета, сформированных за счёт дохода от проведения фундаментальных и прикладных научных исследований и прочих доходов. Финансовое обеспечение мероприятия, касающегося проведения фундаментальных и прикладных научных исследований осуществляется из финансовых средств, полученных в результате участия в

конкурсных мероприятиях в рамках федеральных целевых программ, ведомственных целевых программ, а также других программ и конкурсов, предусматривающих проведение научных исследований. При этом планируется постоянное увеличение доли доходов от научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, а также доходов от реализованной Университетом научно-технической продукции.

Развитие инфраструктуры Университета будет осуществляться за счет капитальных вложений федерального бюджета и собственных средств вуза.

Рисунок 3. Структура и динамика доходов, расходов и инвестиций НИТУ «МИСиС», млрд. руб.



Перечень мероприятий программы по годам, по проектам, по источникам финансирования и объемы их финансового обеспечения приведены в Разделе 2.

### 2.3. Другие характеристики целевой модели

В дополнение к рассмотренным характеристикам целевой модели НИТУ «МИСиС» считает важными также следующие характеристики:

#### 2.3.1. Инновационная экосистема

На данный момент в НИТУ «МИСиС» функционирует бизнес-инкубатор, целью которого является помощь в развитии высокотехнологичных стартапов студентов

и НПР. Тем не менее, для создания полноценной инновационной экосистемы необходимы дополнительные мероприятия, чтобы увеличить количество создаваемых на базе Университета высокотехнологичных компаний. Данное направление критично для дальнейшего повышения конкурентоспособности НИТУ «МИСиС» на глобальном рынке исследований и разработок, так как именно высокоразвитая инновационная экосистема позволит успешно найти наиболее коммерчески выгодное применение высокотехнологичным разработкам студентов и сотрудников Университета. Помимо этого, подобная экосистема является важнейшим фактором привлечения талантливых и активных абитуриентов, что подтверждается опытом референтных вузов, а также такими известными университетами как Стэнфорд, Массачусетский технологический институт.

Развитие инновационной экосистемы НИТУ «МИСиС» планируется по трем ключевым направлениям:

- увеличение финансирования стартапов. В рамках данного направления планируется привлечение ведущих российских и международных венчурных фондов к финансированию стартапов Университета, увеличение посевного финансирования стартапов из средств Университета, организация конкурсов стартапов;
- развитие инновационной и предпринимательской культуры среди студентов. В рамках повышения предпринимательской культуры запланировано развитие преподавания в области предпринимательства и предпринимательского права, приглашение успешных предпринимателей, представителей венчурных фондов для проведения лекций, организации системы наставничества для команд молодых предпринимателей;
- развитие бизнес-акселератора. Включая развитие инфраструктуры, развитие линейки услуг бизнес-акселератора, создание и совершенствование консультационной поддержки малого высокотехнологичного бизнеса.

### *2.3.2. PR-активность и присутствие в международном информационном пространстве*

На данный момент PR-деятельность Университета развита слабо, особенно на глобальном уровне. Отсутствует систематизированный, единообразный подход к формированию образа Университета в СМИ и сети Интернет. Тем не менее, данное направление развития является необходимым условием для привлечения лучших сотрудников и студентов в Университет, поэтому ему необходимо уделить особое внимание. Помимо этого, известность вуза в академических и бизнес кругах является одним из важных критериев рейтингов QS и THE.

В соответствии с лучшими международными практиками планируется увеличение информационного присутствия НИТУ «МИСиС» в СМИ и сети Интернет посредством:

- более активное взаимодействие с рейтинговыми организациями, включая формирование позитивного имиджа Университета среди экспертов, участвующих в процессе рейтингования;
- развитие присутствия в сети Интернет, в том числе в социальных сетях, использование проактивного подхода к формированию имиджа Университета в сети Интернет, интенсификация взаимодействия с представителями Интернет-сообщества, сетевыми СМИ;
- систематизация взаимодействия с ключевыми СМИ;
- проведение презентаций в ведущих университетах России и Мира с целью повышения известности на международном уровне среди потенциальных студентов и преподавателей;
- проведение на базе Университета массовых мероприятий, включая ярмарки вакансий, стажировок, конференций, семинаров и выставок;
- развитие маркетинговой продукции Университета;
- развитие собственных изданий НИТУ «МИСиС», как популярных, таких как газета «Сталь», так и научных, в том числе их электронных версий;

- дальнейшее укрепление и развитие внутренних коммуникаций Университета, с целью приобщения студентов и сотрудников к Программе трансформации НИТУ «МИСиС».

### *2.3.3. Эффективная система управления*

При сопоставлении НИТУ «МИСиС» с вузами из референтной группы очевидной становится необходимость значительного усовершенствования системы управления вузом с точки зрения регламентации бизнес-процессов и их последующей автоматизации, внедрения системы стратегического планирования, повышения уровня сервисов для студентов и сотрудников, внедрения системы управления исследовательскими проектами и т.д. В настоящее время эффективная модель управления является критически важным условием для реализации программы трансформации и повышения конкурентоспособности Университета.

Планируется повысить эффективность системы управления Университета за счет:

- модернизации внутренних бизнес-процессов, включая модели сервисных функций для сотрудников и студентов;
- внедрения системы стратегического планирования, включающей ее регулярный пересмотр и обновление с привлечением ведущих международных экспертов в области образования и науки;
- перехода к оптимальной организационной структуре Университета, дизайн которой будет основан на анализе лучших международных практик;
- разработки и внедрения современной системы оплаты труда и мотивации персонала, основанных на КПЭ;
- повышения степени автоматизации процессов Университета, в том числе внедрение систем типа ERP и CRM;
- централизации управления исследовательскими проектами на уровне Университета;
- организации и обеспечение обратной связи и регулярного мониторинга на уровне руководства вуза хода основных процессов, в том числе контроля качества и затраченных ресурсов.

### 3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками НИТУ «МИСиС»

Сопоставление НИТУ «МИСиС» с вузами из референтной группы и лучшими международными практиками выявил ряд существенных разрывов, напрямую влияющих на перспективы вуза достичь поставленных КПЭ. Наиболее критические разрывы, а также способы их преодоления, рассмотрены в таблице 9.

Таблица 9. Определение разрывов между текущим и целевым состоянием, анализ причин и ключевые инициативы, направленные на сокращение разрывов.

Разрыв	Основные причины	Инициативы
Низкая текущая продуктивность публикационной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие мотивации</li> <li>Языковые сложности авторов</li> <li>Высокие стандарты журналов, индексируемых международными базами</li> <li>Традиционная ориентация на русские журналы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание офиса академического письма (Academic Writing) с функциями обучения, взаимодействия с журналами и базами данных, редактирования, перевода, применения единых стандартов вуза к оформлению, контроля качества, создания профилей авторов в информационных системах</li> </ul>
Низкие текущие показатели цитирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая публикационная активность и, как следствие, низкий уровень видимости работ ученых</li> <li>Публикации в журналах с низкими импакт-факторами</li> <li>Малая доля соавторств с ведущими международными учеными</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение доли соавторств работников вуза с видными учеными и коллективами</li> <li>Стимулирование публикаций вуза в журналах с высоким фактором влияния (impact factor)</li> <li>Создание открытой базы публикаций вуза</li> <li>Вывод изданий вуза на международный уровень</li> </ul>
Низкая текущая доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компенсационные пакеты ниже мирового уровня</li> <li>Условия работы и проживания ниже мирового уровня</li> <li>Отсутствие удобных и понятных механизмов финансирования исследовательской деятельности</li> <li>Низкий престиж и популярность вуза на международной арене</li> <li>Страновые риски</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выход на международные рынки найма НПП</li> <li>Привлечение рекрутингового агентства</li> <li>Формирование таргетированных предложений</li> <li>Фокус на наиболее вероятных кандидатах (диаспора, амбициозные молодые НПП)</li> </ul>
Низкая текущая доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие международного признания образовательных программ</li> <li>Отсутствие замещения программ на иностранном языке</li> <li>Низкий уровень условий обучения и проживания</li> <li>Низкий престиж и популярность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Более плотная интеграция в систему международных стандартов</li> <li>Создание комфортной среды для иностранцев</li> <li>Интенсификация сотрудничества с международными партнерами</li> <li>Широкая коммуникация важных преимуществ с т.з. иностранных</li> </ul>

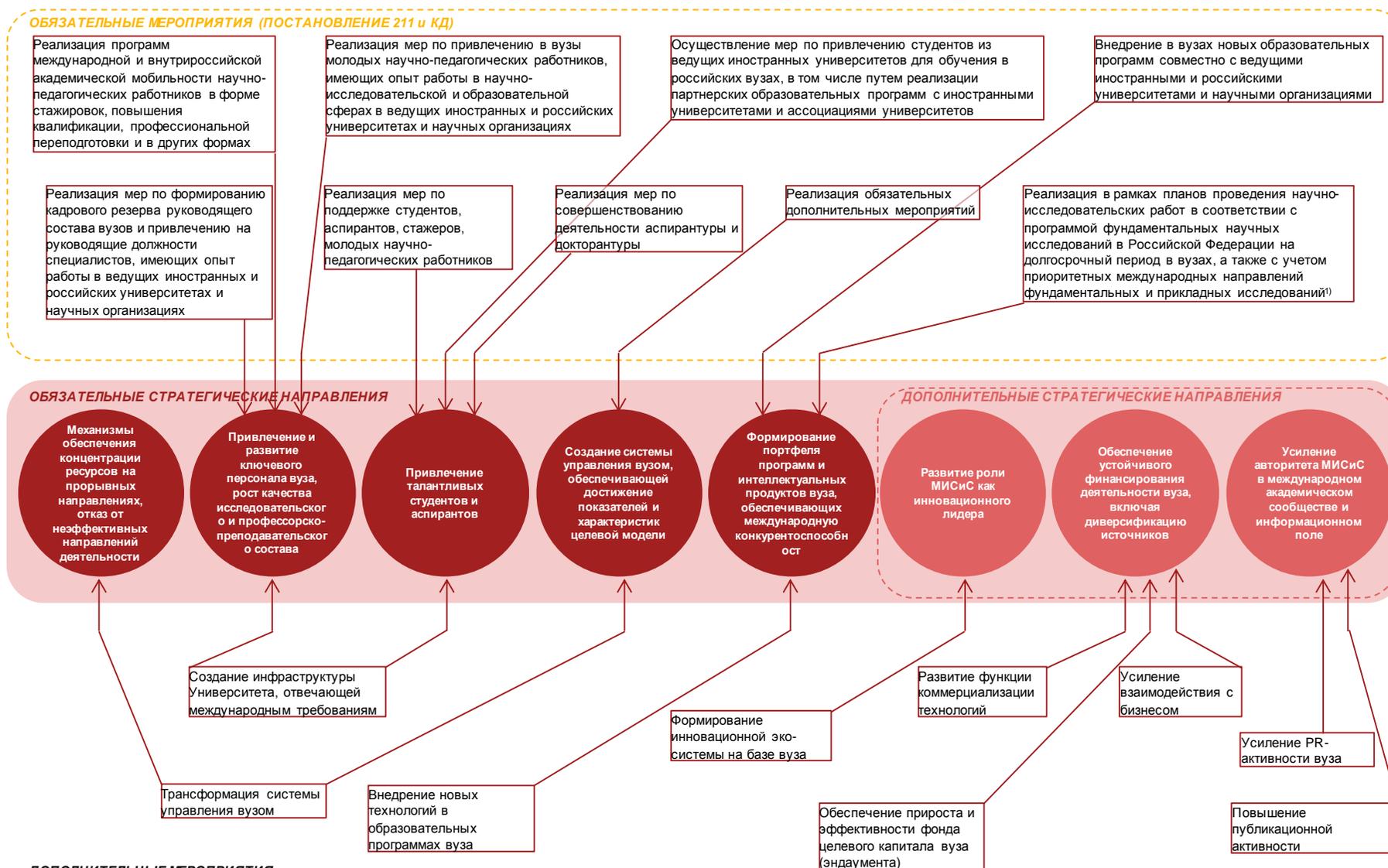
программах вуза	вуза на международной арене • Отсутствие должного финансирования программ академической мобильности	студентов: преподаватели-«звезды», финансирование стартапов, работодатели, «социальный лифт» и т.п.
Низкие стандарты материально-технической базы, в особенности бытовых и рекреационных условий	• Недостаточное финансирование капитальных и текущих ремонтов • Дешевизна выполняемых ремонтов	• Улучшение текущих условий с максимальным соответствием международным стандартам • Строительство нового кампуса
Слабая представленность вуза в информационной среде, особенно в международной	• Отсутствие финансирования • Отсутствие специалистов • Отсутствие концепции бренда • Отсутствие единой концепции и стратегии PR деятельности • Несистемная, эпизодическая деятельность	• Создание захватывающей истории вуза (с т. з. абитуриентов), связанной с яркими личностями, важными событиями, историями успеха • Оценка возможности аутсорсинга наиболее важных и сложных функций профессиональным агентствам • Использование наиболее эффективных каналов коммуникации

### **3.1. Обязательные направления стратегических инициатив**

Для преодоления выявленных разрывов вузом разработана система стратегических направлений (Рисунок 4). Обязательные направления стратегических инициатив направлены на реализацию важнейших элементов успешной Программы трансформации:

- Привлечение талантливых человеческих ресурсов:
  - Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава
  - Привлечение талантливых студентов и аспирантов
- В результате будет сформирован портфель программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность
- Ряд направлений призван обеспечить эффективное управление вузом:
  - Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений
  - Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели.

Рисунок 4. Система стратегических направлений и мероприятий Программы.



1) (продолжение): научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах; научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах

### **3.2. Другие направления стратегических инициатив**

Дополнительно НИТУ МИСиС ввел три стратегических направления, играющих ключевую роль при переходе вуза к целевой модели:

- Развитие роли МИСиС как инновационного лидера: направлено на занятие вузом высокотехнологичной ниши среди подобных вузов, а также для привлечения наиболее активных и одаренных человеческих ресурсов
- Обеспечение устойчивого финансирования деятельности вуза, включая диверсификацию источников: сигнализирует постепенный переход вуза к самообеспечению операционной деятельности и развития
- Усиление авторитета МИСиС в международном академическом сообществе и информационном поле: связано с коренным изменением подхода к позиционированию МИСиС, формированием понятных и привлекательных образов вуза и общего сюжета, основанного на ярких фактах из его истории. Также предполагает завоевание международного авторитета путем систематической генерации и распространения ценного научного знания.

### **4. Управление изменениями**

Набор мероприятий Программы будет структурирован в виде отдельных проектов, имеющих своих ответственных исполнителей, команды, бюджеты и планы. В команды проектов войдут представители всех вовлеченных в реализацию подразделений. На операционном уровне координацией команд проектов и управлением ходом реализации проектов будет заниматься специально созданное подразделение – Офис управления проектами (далее ОУП). В структуру ОУП, помимо руководителя, будут входить менеджеры проектов, каждый из которых будет отвечать за реализацию одного или нескольких проектов и управлять проектной командой, и вспомогательные службы. Вспомогательные службы будут включать в себя менеджера по планированию и ресурсам, менеджера по управлению документацией, формированию отчетности, менеджера по качеству, менеджера по рискам, ответственного за финансовый учет, ответственного за экономическое обоснование и ответственного за контрактование. Для отслеживания статуса реализации мероприятий в рамках

Программы повышения конкурентоспособности планируются регулярные отчеты руководителя ОУП перед Ученым советом и Наблюдательным советом НИТУ «МИСиС».

После инициации и старта проекта ОУП будет отвечать за планирование, координацию команды проекта с командами других проектов и обеспечение необходимыми ресурсами. Помимо этого в его функции будет входить управление затратами и выгодами по проекту, управление рисками и качеством, управление коммуникациями и взаимодействие с поставщиками. Кроме того, в ходе исполнения проекта ОУП будет обеспечивать организацию надлежащего документооборота, в том числе консолидировать отчеты о выполнении проектов от проектных команд для ответственных за принятие решений, обеспечивать проектные команды надлежащими документами и информацией.

На заключительном этапе проекта ключевой функцией ОУП будет идентификация выгод и преимуществ, дальнейший мониторинг их реализации и управление реализацией выгод и преимуществ. По итогам мониторинга операционной деятельности в течение некоторого времени после завершения этапа исполнения проекта, ОУП инициирует закрытие проекта и подводит итоги его реализации. Схематично основной документооборот и роль ОУП показаны на рисунке 5.

Ввиду того, что большинство мероприятий Программы касаются сотрудников Университета, основной объект системы управления изменениями – это персонал организации, от которого в конечном итоге зависит успех или неудача программы трансформации. Поэтому одним из ключевых инструментов системы управления изменениями является коммуникации с персоналом Университета. Для оптимального управления изменениями будет разработан и внедрен «План внутренних коммуникаций», включающий:

- тип коммуникации (встреча команды, информационная рассылка и т.д.);
- адресаты коммуникации; цель коммуникации;
- средства коммуникации (электронная почта, СМИ и т.д.);
- роли в ходе коммуникации и ее подготовке;



## Раздел 2. Мероприятия программы

Комплекс стратегических направлений, обязательных и дополнительных, каскадируется на ряд мероприятий. В свою очередь, мероприятия детализируются на ключевые задачи с указанием важнейших целей, механизмов решения задач, основных результатов и высокоуровневой оценки ресурсов.

### 1. Мероприятия, финансируемые за счет средств субсидии в вузе без учета филиалов

Мероприятие №1 «Реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вузов и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях».

1.	Задача №1		<i>Привести систему оплаты труда и мотивации руководящего состава вуза в соответствие с международными практиками</i>					
	Целевой показатель		<i>Доля работников руководящего состава на эффективном контракте</i>					<i>%</i>
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	50	100	100	100	100	100	100
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Изучение международных практик</i></li> <li><i>Разработка и утверждение нормативных документов вуза, регламентирующих эффективный контракт руководящего состава (с учетом законодательства РФ)</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии) <sup>1</sup>	616	605
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Анализ международных практик</i>					11	10
	2014	<i>Пакет нормативных документов вуза, регламентирующих эффективный контракт руководящего состава</i> <i>Перевод не менее 50% руководящего состава на эффективный контракт</i>					30	20
	2015	<i>100% руководящего состава переведено на эффективный контракт</i>					50	50
	2016-2020	<i>100% руководящего состава переведено на эффективный контракт</i>					525	525

<sup>1</sup> Здесь и далее все суммы указаны в миллионах рублей

2.	Задача №2		<i>Выйти на международные рынки найма руководящего состава</i>					
	Целевой показатель		<i>Кол-во принятых на работу в вуз специалистов руководящего состава, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях</i>				человек	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	5	8	12	18	28	43	65	100
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Размещение информации о конкурсе на основных международных площадках по трудоустройству</i></li> <li>• <i>Привлечение международной компании по найму персонала с опытом подбора персонала для вузов</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	280	225
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Информация размещена Международная компания выбрана, договор оформлен Найм открыт</i>					17	15
	2014	<i>Нанято 3 специалиста</i>					40	30
	2015	<i>Нанято 4 специалиста</i>					36	30
	2016-2020	<i>Нанято 88 специалистов</i>					187	150
3.	Задача №3		<i>Регулярно повышать квалификацию руководящего состава</i>					
	Целевой показатель		<i>Доля работников руководящего состава, прошедших программы повышения квалификации</i>				%	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	40	100	100	100	100	100	100	100
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Разработка индивидуальных планов повышения квалификации</i></li> <li>• <i>Определение партнеров, заключение договоров</i></li> <li>• <i>Ежегодный анализ результатов/отзывов</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	609	470
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Утвержденные программы повышения квалификации</i>					22	15

		<i>Оформленные с выбранными партнерами договора</i>		
	2014	<i>Реализация программ повышения квалификации</i>	35	25
	2015	<i>Реализация программ повышения квалификации</i>	50	30
	2016-2020	<i>Реализация программ повышения квалификации</i>	502	400

Мероприятие №2 «Реализация мер по привлечению в вузы молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях».

4.	Задача №1	<i>Привести систему оплаты труда и мотивации молодых НПП в соответствии с международными практиками</i>						
	Целевой показатель	<i>Доля молодых НПП на эффективном контракте оплаты труда</i>					<i>%</i>	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	50	100	100	100	100	100	100
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Изучение международных практик</i></li> <li><i>Разработка и утверждение нормативных документов вуза, регламентирующих эффективный контракт НПП (с учетом законодательства РФ)</i></li> </ul>				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	1 092	1 080
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Анализ международных практик</i>					11	10
	2014	<i>Пакет нормативных документов вуза, регламентирующих эффективный контракт молодых НПП</i> <i>Перевод не менее 50% молодых НПП на эффективный контракт</i>					46	45
	2015	<i>100% молодых НПП переведено на эффективный контракт</i>					90	90
	2016-2020	<i>100% молодых НПП переведено на эффективный контракт</i>					945	935
5.	Задача №2	<i>Выйти на мировые рынки найма выпускников аспирантуры (Postdocs)</i>						
	Целевой показатель	<i>Кол-во принятых на работу выпускников аспирантуры (Postdocs), имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских</i>					человек	

		<i>университетах и научных организациях</i>						
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
3	5	10	15	45	50	60	70	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежегодное размещение информации о конкурсе на основных международных сайтах по трудоустройству НПП, в т.ч. выпускников аспирантуры (Postdocs)</li> <li>• Развитие системы мотивации НПП для привлечения выпускников аспирантуры (Postdocs)</li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	703	700	
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	Разработанная и утвержденная система мотивации НПП Информация о найме НПП размещена Найм открыт					12	10	
2014	Нанято 2 специалиста					31	30	
2015	Нанято 5 специалиста					30	30	
2016-2020	Нанято 60 специалистов					630	630	
6.	Задача №3	Повысить эффективность инструментов найма						
Целевой показатель		Доля НПП, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях в общей численности НПП				%		
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
0,4	1	1	2	3	5	8	13	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка проекта по приглашению НПП, включающего: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Разработку пакетов предложений по условиям работы (зарплата, карьерный рост, др.).</li> <li>○ Активное использование механизма «приглашенный профессор» для первого знакомства с вузом.</li> </ul> </li> <li>• Ежегодное размещение информации о</li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	254	245	

		<i>конкурсе на основных международных сайтах по трудоустройству НПП</i>					
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2013	<i>Утвержденный пакет документов по реализации найма НПП Информация о конкурсе, размещенная на основных международных сайтах по трудоустройству НПП</i>					18	15
2014	<i>Информация о конкурсе, размещенная на основных международных сайтах по трудоустройству НПП. Результаты тестирования подхода найма</i>					21	20
2015	<i>Информация о конкурсе, размещенная на основных международных сайтах по трудоустройству НПП. Сформированная пилотная группа</i>					20	20
2016-2020	<i>Проведение запланированных мероприятий по найму НПП</i>					195	190
7.	Задача №4		<i>Развить вузовскую систему грантовой поддержки молодых НПП</i>				
Целевой показатель		<i>Объем выданных грантов</i>				<i>млн. руб. в год</i>	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
20	30	40	60	80	120	170	240
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Разработка грантовой системы исследований молодых учёных на конкурсной основе</i></li> <li>• <i>Ежегодное проведение конкурсов, определение победителей</i></li> <li>• <i>Ежегодный мониторинг результатов выполненных проектов</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	956	715
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2013	<i>Разработанная и утвержденная грантовая система исследований молодых учёных на конкурсной основе. Проведение конкурса грантовой поддержки. Выделены гранты. Мониторинг результатов выполненных проектов.</i>					35	15
2014	<i>Проведение конкурса грантовой поддержки. Выделены гранты. Мониторинг результатов выполненных проектов.</i>					43	30
2015	<i>Проведение конкурса грантовой поддержки. Выделены гранты. Мониторинг результатов выполненных проектов.</i>					43	30
2016-2020	<i>Проведение конкурса грантовой поддержки. Выделены гранты. Мониторинг</i>					835	640

		<i>результатов выполненных проектов</i>		
--	--	---	--	--

Мероприятие №3 «Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах».

8.	Задача №1		<i>Внедрить программы международной и внутрироссийской академической мобильности НПП в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах</i>					
	Целевой показатель		<i>Доля НПП, участвующих в программах международной и внутрироссийской академической мобильности в общей численности НПП</i>				%	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	30	40	45	50	50	55	55	60
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Разработка программы международной и внутрироссийской академической мобильности НПП</i></li> <li>• <i>Определение партнеров, оформление документов</i></li> <li>• <i>Ежегодный анализ результатов и отзывов</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	1 596	1 545
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Разработанные и утвержденные программы международной и внутрироссийской академической мобильности НПП</i>					76	50
	2014	<i>Актуализированные программы международной и внутрироссийской академической мобильности НПП. Выполненные программы</i>					141	125
	2015	<i>Дальнейшее выполнение цикла мероприятий</i>					183	170
	2016-2020	<i>Дальнейшее выполнение цикла мероприятий</i>					1 285	1 250

Мероприятие №4 «Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры».

9.	Задача №1	<i>Стимулировать НПП осуществлять руководство научными работами аспирантов</i>
----	-----------	--

Целевой показатель		Доля защитившихся в первый год после окончания аспирантуры и докторантуры к числу закончивших аспирантуру и докторантуру					%	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
35	38	40	43	45	50	55	60	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка системы мер по повышению эффективности научных исследований аспирантов и докторантов</li> <li>Разработка системы стимулирования научных руководителей по повышению эффективности научных исследований аспирантов и докторантов</li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)		862	685
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработанная и утвержденная система мер по повышению эффективности научных исследований аспирантов и докторантов</li> <li>Разработанная и утвержденная система стимулирования научных руководителей по повышению эффективности научных исследований аспирантов и докторантов</li> </ul>					40	30	
2014	Реализация систем стимулирования					42	30	
2015	Реализация систем стимулирования					55	50	
2016-2020	Реализация систем стимулирования					725	575	
10.	Задача №2		Внедрить академическую аспирантуру («полного дня»)					
Целевой показатель		Количество аспирантов академической аспирантуры к общему количеству аспирантов					%	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
0	20	30	40	50	60	70	80	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ отечественного и мирового опыта</li> <li>Разработка концепции академической аспирантуры</li> <li>Разработка образовательных программ аспирантуры и докторантуры</li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)		671	635
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	

	2013	<i>Анализ отечественного и мирового опыта</i>	40	30
	2014	<i>Разработанная и утвержденная концепция академической аспирантуры. Разработанные и утвержденные образовательные программы аспирантуры и докторантуры. Прием в академическую аспирантуру.</i>	50	45
	2015	<i>Реализация цикла мероприятий</i>	52	50
	2016-2020	<i>Реализация цикла мероприятий</i>	529	510

Мероприятие №5 «Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников».

11.	Задача №1		<i>Развить службу сервисной поддержки обучающихся в вузе</i>					
	Целевой показатель		<i>Средняя оценка деятельности клиентами (обучающимися)</i>				<i>Шкала от 1 до 5</i>	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	-	<i>Не менее 3</i>	<i>Не менее 3</i>	<i>Не менее 4</i>	<i>Не менее 4</i>	<i>Не менее 4</i>	5	5
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Определение сфер ответственности службы, включая вопросы административной поддержки, финансовых консультаций, трудоустройства</i></li> <li>• <i>Формализация процессов, регламентация работы, формирование штата службы</i></li> <li>• <i>Мониторинг качества работы (опросы)</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	1 248	1 225
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Разработанная и утвержденная система мониторинга оценки удовлетворенности</i>					30	30
	2014	<i>Достижение оценки удовлетворенности работой службы не менее 3</i>					60	60
	2015	<i>Достижение оценки удовлетворенности работой службы не менее 3</i>					70	70
	2016-2020	<i>Достижение оценки удовлетворенности работой службы не менее 4-5</i>					1 088	1 065
12.	Задача №2		<i>Развить службу сервисной поддержки НПП</i>					
	Целевой показатель		<i>Средняя оценка деятельности клиентами (НПП)</i>				<i>Шкала от 1 до 5</i>	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020

	-	Не менее 3	Не менее 3	Не менее 4	Не менее 4	Не менее 4	5	5
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Определение сфер ответственности службы, включая вопросы административной поддержки, подготовки конкурсной документации</i></li> <li>• <i>Формализация процессов, регламентация работы, формирование штата службы</i></li> <li>• <i>Мониторинг качества работы (опросы)</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	1 270	1 240
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	Разработанная и утвержденная система мониторинга оценки удовлетворенности					30	30
	2014	Достижение оценки удовлетворенности работой службы не менее 3					70	70
	2015	Достижение оценки удовлетворенности работой службы не менее 3					80	80
	2016-2020	Достижение оценки удовлетворенности работой службы не менее 4-5					1 090	1 060

Мероприятие №6 «Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями».

13.	Задача №1		Внедрить новые совместные образовательные программы с ведущими иностранными и российскими университетами					
	Целевой показатель		Кол-во совместных программ, всего					количество
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	2	3	5	5	6	7	8	10
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Определение направлений сотрудничества и формирование партнерской сети</i></li> <li>• <i>Разработка совместных программ и системы реализации этих программ</i></li> <li>• <i>Регулярная актуализация программ</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	719	460
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	Сформированные направления сотрудничества и партнерская сеть					127	35

	2014	<i>Утвержденные совместные программы и регламенты реализации этих программ. Реализованные программы.</i>				92	75	
	2015	<i>Актуализированные программы. Реализованные программы.</i>				60	50	
	2016-2020	<i>Актуализированные программы. Реализованные программы</i>				440	300	
14.	Задача №2		<i>Развить академическую мобильность обучающихся</i>					
	Целевой показатель		<i>Доля обучающихся, участвующих в программах академической мобильности с ведущими российскими и зарубежными вузами к общему количеству обучающихся</i>			%		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	4	6	7	9	10	12	15	20
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Разработка и утверждение стипендиальных программ поддержки международной мобильности обучающихся</i></li> <li><i>Обеспечение административной и финансовой поддержки участников программ в случае необходимости</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	1 485	1 235
	Год	Основные результаты				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	<i>Разработанные и утвержденные стипендиальные программы поддержки международной мобильности обучающихся</i> <i>Административная и финансовая поддержка участников программ в случае необходимости</i>				45	25	
	2014	<i>Рост числа участников программ</i>				110	100	
	2015	<i>Рост числа участников программ</i>				141	125	
	2016-2020	<i>Рост числа участников программ</i>				1 189	985	

Мероприятие №7 «Осуществление мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов для обучения в российских вузах, в том числе путем реализации партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов».

15.	Задача №1	<i>Увеличить долю программ магистратуры, реализуемых на английском языке</i>					
-----	-----------	--	--	--	--	--	--

Целевой показатель		Доля программ магистратуры, реализуемых на иностранном языке, к общему числу магистерских программ					%	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
5	5	8	10	15	20	35	50	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Определение списка программ магистратуры, реализуемых на английском языке</i></li> <li>• <i>Разработка программ магистратуры, реализуемых на английском языке</i></li> <li>• <i>Реализация программ магистратуры, реализуемых на английском языке</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	794	620	
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	<i>Список программ магистратуры, реализуемых на английском языке</i>					66	20	
2014	<i>Разработанные и реализуемые программы магистратуры на английском языке</i>					130	100	
2015	<i>Разработанные и реализуемые программы магистратуры на английском языке</i>					100	128	
2016-2020	<i>Разработанные и реализуемые программы магистратуры на английском языке</i>					470	400	
16.	Задача №2		<i>Обеспечить международную аккредитацию основных образовательных программ вуза</i>					
Целевой показатель		Доля основных образовательных программ, имеющих международную аккредитацию					%	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
5	5	8	10	15	20	35	50	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Приоритизация списка программ и разработка плана-графика проведения международной аккредитации</i></li> <li>• <i>Выбор партнера (ов) по осуществлению аккредитации</i></li> <li>• <i>Регулярный процесс расширения списка аккредитированных программ</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	1 125	1 000	
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	<i>Список приоритетных образовательных программ для проведения международной аккредитации, утвержденный план-график проведения международной аккредитации</i>					33	20	

	2014	<i>Аккредитованные программы</i>	71	50
	2015	<i>Аккредитованные программы</i>	70	50
	2016-2020	<i>Аккредитованные программы</i>	951	880

Мероприятие №8 «Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: 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».

17.	Задача №1		<i>Разработать концепцию реализации вузом фундаментальных исследований, прикладных исследований и ОКР</i>						
	Целевой показатель		<i>Готовность согласованной концепции не позднее 3-го квартала 2014 г.</i>				%		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	50	100	100	100	100	100	100	100	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Формирование рабочей группы с привлечением ведущих иностранных и российских ученых</i></li> <li>• <i>Представление концепции экспертному сообществу</i></li> <li>• <i>Формирование открытого перечня возможных научных и технологических партнеров</i></li> <li>• <i>Утверждение концепции на Ученом Совете</i></li> <li>• <i>Регулярная актуализация Концепции с привлечением ведущих иностранных и</i></li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)		19	19

		<i>российских ученых</i>						
	Год	Основные результаты				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	<i>Сформированная рабочая группа.</i>				2	2	
	2014	<i>Утвержденная Концепция</i>				5	5	
	2015	<i>Актуализированная Концепция</i>				2	2	
	2016-2020	<i>Актуализированная Концепция</i>				10	10	
18.	Задача №2	<i>Привлечь к руководству научно-исследовательскими проектами ведущих иностранных и российских ученых</i>						
	Целевой показатель	<i>Доля проектов, руководство которыми осуществляют привлеченные ведущие иностранные и российские ученые</i>				%		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	50	50	53	56	60	65	70	80
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Формирование системы поиска и приглашения ведущих иностранных и российских ученых в вуз на основании концепции</i></li> <li>• <i>Развитие научно-исследовательской инфраструктуры вуза для успешной реализации проектов под руководством приглашенных ученых</i></li> <li>• <i>Развитие совместных исследовательских программ с ведущими учеными международных научных центров в области приоритетных направлений (в соответствии с концепцией)</i></li> </ul>				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	6 546	4 570
	Год	Основные результаты				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	<i>Подготовлены предложения по формированию системы поиска</i>				344	40	
	2014	<i>Сформирована система поиска</i>				405	225	
	2015	<i>Создана научно-исследовательская инфраструктура</i>				425	250	
	2016-2020	<i>Работает инфраструктура. Действуют совместные исследовательские</i>				5345	4055	

		<i>программы</i>						
19.	Задача №3	<i>Реализовать совместные НИОКР с российскими и международными высокотехнологичными организациями</i>						
	Целевой показатель	<i>Объем финансирования совместных НИОКР</i>					<i>млн. руб.</i>	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	100	180	300	450	600	750	950	1100
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Определение потенциальных высокотехнологичных российских и международных организаций для реализации совместных НИОКР</i></li> <li>• <i>Разработка и утверждение планов совместных исследований</i></li> <li>• <i>Создание лабораторий и совместных центров НИОКР</i></li> <li>• <i>Реализация планов совместных исследований</i></li> </ul>				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	4 276	1 815
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Проекты договоров с потенциальными партнерами. Утвержденные планы совместных исследований. Реализованные проекты</i>					328	48
	2014	<i>Созданные лаборатории и совместные центры НИОКР. Реализованные проекты</i>					391	25
	2015	<i>Утвержденные планы совместных исследований. Созданные лаборатории и совместные центры НИОКР. Реализованные проекты</i>					406	26
	2016-2020	<i>Реализация цикла инициатив</i>					3 151	1 716

## **2. Обязательные дополнительные мероприятия**

20.	Задача №1	<i>Выполнить перечень требований Организатора конкурса, представленный в Конкурсной документации</i>						
	Целевой показатель	<i>Степень выполнения мероприятий</i>						<i>%</i>
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	100	100	100	100	100	100	100	100

	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка и согласование требуемых документов в Министерстве образования и науки РФ</li> <li>• Подготовка необходимых документов и внутренних нормативных актов вуза</li> <li>• Утверждение на Ученом и Наблюдательном советах вуза</li> </ul>	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)		
	Год	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	<p><i>В течение 60 дней с момента объявления результатов конкурса передать в Министерство образования и науки РФ План мероприятий («дорожную карту») по реализации программы мероприятий, разработанную совместно с независимым консультантом.</i></p> <p><i>Утверждение «дорожной карты» на Ученом и Наблюдательном советах вуза</i></p> <p><i>В течение 60 дней с момента объявления результатов конкурса представить в Министерство образования и науки РФ на согласование плана мероприятий и проекты нормативных актов и внутренних регламентных документов, обеспечивающих в рамках действующего законодательства достижение следующих результатов до конца 2013 года:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Установление процедуры назначения руководителя учреждения (ректора) Учредителем, предусматривающей проведение предшествующего конкурсного отбора в виде открытого международного конкурса, в котором состав конкурсной комиссии определяется Министерством образования и науки РФ</i></li> <li>• <i>Внесение изменений в Устав и/или во внутренние регламентные документы НИТУ «МИСиС» и действующие трудовые контракты руководителя НИТУ «МИСиС» (ректора) и его заместителей (проректоров) предусматривающих достижение показателей утвержденной программы повышения конкурентоспособности НИТУ «МИСиС», а также процедуру оценки Министерством образования и науки РФ результативности деятельности руководителя НИТУ «МИСиС» и его заместителей</i></li> </ul> <p><i>Представление бухгалтерской отчетности за отчетный 2013 г. в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности</i></p> <p><i>Предоставление данных в рейтинги QS и THE</i></p> <p><i>Установление критериев результативности академической деятельности</i></p>			

2014	<p>Представление бухгалтерской отчетности за отчетный 2014 г. в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности</p> <p>Заверение бухгалтерской отчетности (стандарт МСФО) за отчетный 2014 г. аудитором</p> <p>Разработка оценки результативности академической деятельности</p> <p>Получение позиций в рейтинге THE</p>		
2015	<p>Получение позиций в рейтинге THE</p> <p>Представление бухгалтерской отчетности за отчетный 2014 г. в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности</p> <p>Заверение бухгалтерской отчетности (стандарт МСФО) за отчетный 2015 г. аудитором</p> <p>Введение на основе критериев результативности академической деятельности системы срочных контрактов с работниками профессорско-преподавательского состава, учитывающей эти критерии при продлении контракта и формировании переменной части заработной платы ППС</p>		
2016-2020	<p>Получение позиций в рейтингах THE и QS</p> <p>Вхождение в ведущие сто вузов в одном из целевых рейтингов в 2020 г.</p> <p>Представление бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности</p> <p>Заверение бухгалтерской отчетности (стандарт МСФО) за соответствующий отчетный год аудитором</p>		

### 3. Дополнительные мероприятия, предлагаемые вузом, финансирующиеся из других источников

Дополнительное мероприятие 1: «Внедрение новых технологий в образовательных программах вуза».

21.	Задача №1	Внедрить новые модели образования и образовательные технологии в вузе						
	Целевой показатель	Доля образовательных программ, при реализации которых используются новые образовательные технологии						%
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	20	40	60	70	80	90	95	100
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка нормативно-методических документов, регламентирующих внедрение инновационных образовательных технологий</li> </ul>				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	282	0

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие Центра инновационных образовательных технологий</li> <li>• Создание системы поддержки самостоятельной работы обучающихся всех форм обучения на базе дистанционных образовательных технологий</li> <li>• Участие в программах дистанционного образования с ведущими вузами мира</li> </ul>			
	Год	Основные результаты		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	Пакет нормативно-методических документов по внедрению в учебный процесс активных и интерактивных форм проведения занятий. Апробация активных и интерактивных форм проведения занятий (до 20% занятий)		61	0
	2014	Повышение квалификации преподавателей в области применения современных технологий обучения (языковая компетентность, информационные технологии, активные формы обучения и др.). Внедрение в учебный процесс активных и интерактивных форм проведения занятий (до 40%)		16	0
	2015	Внедрение в учебный процесс активных и интерактивных форм проведения занятий, модернизация системы дистанционного обучения на основе современных образовательных технологий. Система поддержки самостоятельной работы студентов всех форм обучения на базе дистанционных технологий.		13	0
	2016-2020	Участие в программах дистанционного образования с ведущими вузами мира.		192	0

Дополнительное мероприятие 2: «Трансформация системы управления вузом».

22.	Задача №1	Совершенствование системы управления в вузе с учетом лучших практик						
	Целевой показатель	Доля процессов, автоматизированных ИТ решениями мирового уровня						%
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	10	20	40	70	100	100	100

	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Анализ международных практик управления, проектирование и оптимизация организационной структуры Университета с учетом лучших практик</i></li> <li>• <i>Внедрение системы стратегического менеджмента, включающей регулярное проведение научного форсайта с привлечением международных экспертов</i></li> <li>• <i>Дизайн и регламентация процессов, подготовка к их автоматизации</i></li> <li>• <i>Обеспечение высокого уровня ИТ-сервисов, включая внедрение ERP-системы в систему управления Университетом</i></li> <li>• <i>Внедрение финансового планирования и внутреннего аудита</i></li> <li>• <i>Внедрение системы управления научно-технологическими проектами, контроль качества</i></li> <li>• <i>Повышение финансовой эффективности управления материально-техническими активами</i></li> <li>• <i>Создание системы мониторинга удовлетворенности работников и обучающихся</i></li> <li>• <i>Создание и активное вовлечение Офиса управления проектами в процесс оптимизации системы управления вуза</i></li> </ul>	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	345	0
	Год	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	<i>Анализ международных практик управления. Создание проектного Офиса.</i>	40	0	
	2014	<i>Проектирование и оптимизация организационной структуры Университета с учетом лучших практик.  Регламентация процессов, подготовка к автоматизации  Внедрение систем стратегического планирования, управления научно-</i>	35	0	

		<i>технологическими проектами, финансового планирования и внутреннего аудита</i>		
2015		<i>Разработка и внедрение ERP-системы</i>	40	0
2016-2020		<i>Разработка и внедрение ERP-системы</i>	230	0

Дополнительное мероприятие 3: «Усиление взаимодействия с бизнесом»

23.	Задача №1		<i>Развивать сотрудничество с бизнесом по всем направлениям деятельности вуза</i>					
	Целевой показатель		<i>Количество заключенных договоров с бизнес-партнерами</i>				<i>штуки</i>	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	218	300	350	400	450	500	550	600
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Разработка программы развития по взаимодействию со стратегическими бизнес-партнёрами</i></li> <li>• <i>Расширение спектра профессиональных услуг вуза (выход на рынок консалтинговых и инжиниринговых услуг)</i></li> <li>• <i>Внедрение передовых коммерческих практик для взаимодействия с бизнесом (офис менеджеров ключевых клиентов, система CRM)</i></li> <li>• <i>Развитие частного-государственного партнёрства</i></li> <li>• <i>Вовлечение бизнеса в:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Привлечение ведущих НПП в вуз</i></li> <li>○ <i>Разработку образовательных программ</i></li> <li>○ <i>Проведение производственной практики и трудоустройство выпускников</i></li> <li>○ <i>Спонсорские мероприятия и жертвования в эндаумент</i></li> </ul> </li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	5	0
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Изучение и анализ передовых коммерческих практик для взаимодействия с</i>					0,5	0

		<i>бизнесом</i>		
2014		<i>Разработка программы развития по взаимодействию со стратегическими бизнес-партнерами Внедрение передовых коммерческих практик для взаимодействия с бизнесом и развитие частно-государственного партнёрства</i>	0,5	0
2015		<i>Совершенствование системы взаимодействия со стратегическими бизнес-партнерами</i>	0,5	0
2016-2020		<i>Актуализация программы развития по взаимодействию со стратегическими бизнес-партнерами Совершенствование системы взаимодействия со стратегическими бизнес-партнерами</i>	3,5	0

Дополнительное мероприятие 4: «Развитие функции коммерциализации технологий».

24.	Задача №1	<i>Увеличить доходы вуза от продажи результатов научно-технической деятельности</i>						
	Целевой показатель	<i>Объёмы доходов от договоров с бизнес-партнерами</i>				<i>млн. руб.</i>		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	280	310	350	400	450	500	600	650
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Развитие офиса трансферта технологий:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Проведение анализа рынков и разработка стратегии лицензионной деятельности</i></li> <li>○ <i>Активное продвижение интеллектуальной продукции вуза</i></li> <li>○ <i>Активизация международной лицензионной деятельности</i></li> </ul> </li> </ul>				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	15	0
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Сформирована новая организационная структура офиса трансферта технологий для решения задач: Проведение анализа рынков и разработка стратегии лицензионной деятельности</i>					1	0
	2014	<i>Проведен анализ рынков и разработана стратегия лицензионной деятельности для решения задач продвижения интеллектуальной продукции вуза, включая международное лицензирование</i>					2	0

	2015	Реализуется стратегия лицензионной деятельности вуза	2	0
	2016-2020	Реализуется стратегия лицензионной деятельности вуза	10	0

Дополнительное мероприятие 5: «Обеспечение прироста и эффективности фонда целевого капитала вуза (эндаумента)».

25.	Задача №1		Увеличить долю доходов вуза от фонда целевого капитала (эндаумента)					
	Целевой показатель		Темп роста доходов вуза от эндаумент фонда				%	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	1000	300	200	500	300	180	180	180
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка стратегии фонда</li> <li>• Формирование базы данных и сегментация клиентов</li> <li>• Разработка совместно с управляющей компанией инвестиционной стратегии Фонда, установка бенчмарков доходности</li> <li>• Разработка таргетированных предложений</li> <li>• Проведение фандрайзинговой кампании для пополнения целевого капитала до целевого уровня</li> <li>• Активное управление взаимоотношениями с существующими и потенциальными донорами (отчетность, специальные мероприятия и т.д.)</li> </ul>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	25	0
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	Разработка стратегии фонда Формирование базы данных, предложений и контакт с потенциальными донорами Разработка инвестиционной стратегии Фонда					1	0
	2014	Проведение фандрайзинговой кампании для пополнения целевого капитала до целевого уровня Обновление инвестиционной стратегии Фонда					2	0
	2015	Проведение фандрайзинговой кампании для пополнения целевого капитала до целевого уровня					3	0

		<i>Обновление инвестиционной стратегии Фонда</i>		
2016-2020		<i>Проведение фандрайзинговой кампании для пополнения целевого капитала до целевого уровня</i> <i>Обновление инвестиционной стратегии Фонда</i>	19	0

Дополнительное мероприятие 6: «Развитие роли МИСиС как инновационного лидера».

26.	Задача №1	<i>Сформировать инновационную экосистему на базе вуза</i>						
	Целевой показатель	<i>Количество малых инновационных предприятий, созданных вузом</i>					<i>штуки</i>	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	26	29	32	35	38	41	44	47
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Обеспечение присутствия венчурных фондов на кампусе</i></li> <li>• <i>Участие вуза в финансировании проектов на ранних стадиях</i></li> <li>• <i>Развитие бизнес-акселератора</i></li> <li>• <i>Культивация предпринимательской культуры и ценностей у обучающихся</i></li> </ul>				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	113	0
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Концепция участия венчурных фондов в развитии инновационной деятельности вуза</i> <i>Концепция создания Фонда предпосевных инвестиций вуза</i> <i>Концепция создания и развития бизнес-акселератора</i> <i>Конкурс бизнес-идей</i>					20	0
	2014	<i>Реализуется концепция участия венчурных фондов в развитии инновационной деятельности вуза</i> <i>Фонд предпосевных инвестиций вуза</i> <i>Действует бизнес-акселератор</i> <i>Проведены два конкурса бизнес-идей</i> <i>Создано 3 малых инновационных предприятия</i>					17	0
	2015	<i>Создано 3 малых инновационных предприятия</i>					10	0
	2016-2020	<i>Создано 15 малых инновационных предприятий</i>					66	0

Дополнительное мероприятие 7: «Усиление PR-активности вуза».

27.	Задача №1	<i>Создать целевой имидж вуза в России и в мире</i>							
	Целевой показатель	<i>Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (или в зарубежной прессе)</i>					<i>штуки</i>		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	176 (2)	180 (5)	185 (10)	195 (15)	230 (20)	275 (25)	325 (30)	350 (35)	
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Внешние коммуникации:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Системная работа с социальными сетями и интернет-средой</i></li> <li>○ <i>Повышение организационного уровня проведения мероприятий на базе вуза (международных конференций, семинаров, выставок, ярмарок)</i></li> <li>○ <i>Системное взаимодействие со СМИ</i></li> <li>○ <i>Производство рекламных и маркетинговых материалов международного уровня</i></li> <li>○ <i>Проведение презентаций в ведущих вуза мира</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Развитие собственных изданий, вывод их на международный уровень (индексация в базах WoS, Scopus)</i></li> <li>• <i>Активное взаимодействие с международными рейтинговыми организациями</i></li> <li>• <i>Развитие внутренних коммуникаций, информационная и идеологическая поддержка стратегии вуза</i></li> </ul>					Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	40	0
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	<i>Разработанная и утвержденная система работы с социальными сетями и Интернет-средой, СМИ, включающая вывод собственных изданий на международный уровень</i>					5	0	

	2014	<i>Повышение уровня упоминаний в СМИ согласно показателям</i>	5	0
	2015	<i>Повышение уровня упоминаний в СМИ согласно показателям</i>	5	0
	2016-2020	<i>Повышение уровня упоминаний в СМИ согласно показателям</i>	25	0

Дополнительное мероприятие 8: «Повышение публикационной активности».

28.	Задача №1	<i>Увеличить количество публикаций вуза в базах данных Web of Science и Scopus</i>							
	Целевой показатель	<i>Индекс Хирша вуза</i>					<i>Индекс Хирша вуза</i>		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	40	42	45	50	60	80	110	150	
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Создание офиса академического письма (Academic Writing) с функциями обучения, взаимодействия с журналами и базами данных, редактирования, перевода, применения единых стандартов вуза к оформлению, контролю качества, создания профилей авторов в информационных системах</i></li> <li>• <i>Увеличение доли соавторств работников вуза с видными учеными и коллективами</i></li> <li>• <i>Стимулирование публикаций вуза с высоким фактором влияния (impact factor)</i></li> <li>• <i>Создание открытой базы публикаций вуза</i></li> </ul>				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	10	0	
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	<p><i>Концепция создания офиса академического письма (Academic Writing) с функциями обучения, взаимодействия с журналами и базами данных, редактирования, перевода, применения единых стандартов вуза к оформлению, контролю качества, создания профилей авторов в информационных системах</i></p> <p><i>Программа стимулирования сотрудничества работников вуза с видными учеными и коллективами с целью увеличения доли соавторств</i></p> <p><i>Положение о стимулировании работников вуза за наличие у них публикаций с высоким фактором влияния (impact factor)</i></p> <p><i>Интернет-ресурс для формирования открытой базы публикаций вуза</i></p>					1	0	

2014	<i>Офис академического письма (Academic Writing) в соответствии с концепцией Действует программа стимулирования сотрудничества работников вуза с видными учеными и коллективами с целью увеличения доли соавторств Действует положение о стимулировании работников вуза за наличие у них публикаций с высоким фактором влияния (impact factor) Действует интернет-ресурс с открытой базой публикаций вуза</i>	1	0
2015	<i>Рост количества и качества публикаций</i>	1	0
2016-2020	<i>Рост количества и качества публикаций</i>	7	0

Дополнительное мероприятие 9: «Создание инфраструктуры Университета, отвечающей современным требованиям».

29.	Задача №1	<i>Развить и улучшить текущую материально-техническую базу</i>						
	Целевой показатель	<i>Средняя оценка удовлетворенности студентов и персонала бытовыми условиями вуза</i>				<i>Шкала от 1 до 5</i>		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	<i>Не менее 3</i>	<i>Не менее 3</i>	<i>Не менее 4</i>	<i>Не менее 4</i>	<i>Не менее 4</i>	<i>Не менее 4</i>	5	5
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Разработка концепции развития материально-технической базы Университета</i></li> <li>• <i>Выделение проектов, подготовка разрешительной, проектно-сметной и другой документации</i></li> <li>• <i>Создание структуры управления проектами</i></li> <li>• <i>Ежегодный анализ результатов и отзывов</i></li> </ul>				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	7 482	0
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	<i>Разработана концепция Определены партнеры, начало проектирования и оформления документов Достижение уровня удовлетворенности не менее 3</i>					662	0
	2014	<i>Сформированы и запущены проекты, продолжение проектирования и согласования Создание новых объектов инфраструктуры вуза Достижение уровня удовлетворенности не менее 3</i>					820	0
	2015	<i>Начало строительства и реконструкции объектов недвижимости</i>					1 000	0

		<i>Достижение уровня удовлетворенности не менее 4</i>						
	2016-2020	<i>Строительство и реконструкция объектов необходимой исследовательской и образовательной деятельности</i>				5 000	0	
		<i>Достижение уровня удовлетворенности не менее 4-5</i>						
30.	Задача №2		<i>Спроектировать и построить современный кампус, не уступающий по характеристикам кампусам ведущих международных университетов</i>					
	Целевой показатель		<i>Объем выполненных работ по строительству</i>			<i>%</i>		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	0	0	0	4	14	25	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Создание структуры управления проектированием, строительством и финансированием кампуса</i></li> <li>• <i>Создание необходимой инфраструктуры для проведения исследований в новом кампусе</i></li> </ul>		Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)		26 900	0
	Год	Основные результаты				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	<i>Разработка рабочей документации кампуса</i>				190	0	
	2014	<i>Разработка рабочей документации кампуса</i>				200	0	
	2015	<i>Проведение государственной экспертизы строительной документации</i> <i>Подача заявки на финансирование и включение в Федеральную программу</i>				10	0	
	2016-2020	<i>Строительство кампуса</i> <i>Создание необходимой инфраструктуры для проведения исследований в новом кампусе</i>				26 500	0	

**Сводная потребность в финансировании Программы повышения конкурентоспособности**

Млн. рублей

Мероприятие	Объем финансирования		По годам							
	Всего	В том числе средства субсидии	2013		2014		2015		2016-2020	
			Всего	В том числе средства субсидии	Всего	В том числе средства субсидии	Всего	В том числе средства субсидии	Всего	В том числе средства субсидии
Мероприятие №1	1 255	1 050	50	40	105	75	136	110	964	825
Мероприятие №2	3 005	2 740	76	50	141	125	183	170	2 605	2 395
Мероприятие №3	1 596	1 545	61	50	118	115	132	130	1 285	1 250
Мероприятие №4	1 533	1 320	80	60	92	75	107	100	1 254	1 085
Мероприятие №5	2 518	2 465	60	60	130	130	150	150	2 178	2 125
Мероприятие №6	2 204	1 695	172	60	202	175	201	175	1 629	1 285
Мероприятие №7	1 919	1 620	99	40	201	150	198	150	1 421	1 280
Мероприятие №8	10 841	6 404	674	90	801	255	860	278	8 506	5 781
Доп. мероприятие №1	282	0	61	0	16	0	13	0	192	0
Доп. мероприятие №2	345	0	40	0	35	0	40	0	230	0
Доп. мероприятие №3	5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	3,5	0
Доп. мероприятие №4	15	0	1	0	2	0	2	0	10	0
Доп. мероприятие №5	25	0	1	0	2	0	3	0	19	0
Доп. мероприятие №6	113	0	20	0	17	0	10	0	66	0
Доп. мероприятие №7	40	0	5	0	5	0	5	0	25	0
Доп. мероприятие №8	10	0	1	0	1	0	1	0	7	0
Доп. мероприятие №9	34 382	0	852	0	1 020	0	1010	0	31500	0
<b>ИТОГО по мероприятиям</b>	<b>60 088</b>	<b>18 839</b>	<b>2 253,5</b>	<b>450</b>	<b>2 888,5</b>	<b>1 100</b>	<b>3 051,5</b>	<b>1 263</b>	<b>51 894,5</b>	<b>16 026</b>

**Приложение 1. К Программе повышения конкурентоспособности НИТУ «МИСиС»**

**Перечень целевых показателей, их значений и методика расчета дополнительных показателей.**

Основные показатели										
№	Наименование показателя	Ед.измерения	Прогнозная динамика							
			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)	место								
1.1.	Рейтинг №1. QS (Metallurgy)	место	-	-	-	№200	№150	№120	№100	№80
1.2.	Рейтинг №2. THE (общий список)	место	№950	№700	№500	№300	№250	№200	№150	№100
2.	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП	количество	0,95	1,2	1,6	2,0	2,7	3,4	4,4	6,2
3.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	количество	1,77 <sup>2</sup>	2,9	4,6	7,4	11,9	19,2	28,0	41,0
4.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	0,8%	1%	1%	2%	3%	5%	8%	13%
5.	Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	7%	9%	12%	14%	18%	22%	28%	33%

<sup>2</sup> На основе данных Scopus

6.	Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	балл	67,3	69	70	71	73	74	76	77
7.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза <sup>3</sup>	%	74%	74%	75%	77%	79%	82%	83%	84%
<b>Дополнительные показатели</b>										
1.	Доля магистров и аспирантов в приведенном контингенте учащихся	%	20%	21%	22%	23%	28%	34%	41%	50%
2.	Доля НИР в возрастной категории 30-55 лет	%	33%	37%	41%	46%	51%	56%	63%	70%
3.	Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в зарубежной прессе)	шт. в год	176 (2)	180 (5)	185 (10)	195 (15)	230 (20)	275 (25)	325 (30)	350 (35)
4.	Количество зарегистрированных зарубежных патентов и заявок в год	патентов в год	9	10	11	14	16	18	20	21
5.	Объем НИР на 1 НИР	млн. руб. в год	1,1	1,4	1,8	2,0	2,3	2,8	3,6	4,2

### Методика расчета дополнительного показателя 1.

Дополнительный показатель 1 (ДП1) рассчитывается по следующей формуле:

$$ДП1 = \frac{K_{\text{маг}} + K_{\text{асп}}}{K_{\text{обуч}}} \times 100\%$$

где

$K_{\text{маг}}$  - приведенный контингент магистров к очной форме обучения на 1 октября отчетного года;

<sup>3</sup> К внебюджетным средствам вуза относятся все доходы за исключением государственного задания и ФАИП

$K_{асп}$  - приведенный контингент аспирантов к очной форме обучения на 1 октября отчетного года;

$K_{обуч}$  - количество обучающихся, приведенных к очной форме обучения, на 1 октября отчетного года.

### **Методика расчета дополнительного показателя 2.**

Дополнительный показатель 2 (ДП2) рассчитывается по следующей формуле:

$$ДП2 = \frac{K_{ппс35-50}}{K_{ппс}} \times 100\%$$

где

$K_{ппс35-50}$  - количество ППС в возрастной категории 35-50 лет на 31 декабря отчетного года;

$K_{ппс}$  - количество ППС на 31 декабря отчетного года;

### **Методика расчета дополнительного показателя 3.**

Дополнительный показатель 3 (ДП3) рассчитывается по следующей формуле:

$$ДП3 = K_{сми(зсми)}$$

где

$K_{сми(зсми)}$  - общее количество упоминаний НИТУ «МИСиС» в СМИ (в том числе зарубежных) за год, включая публикации/сюжеты в федеральных и региональных (печатных, интернет, теле и радио) СМИ, в которых НИТУ «МИСиС» или его представители упоминаются в положительном или нейтральном ключе. Кроме того, учитываются публикации/сюжеты/программы теле и радио, в которых представители Университета выступают гостями или экспертами, дают интервью и комментарии.

### **Методика расчета дополнительного показателя 4.**

Дополнительный показатель 4 (ДП4) рассчитывается по следующей формуле:

$$ДП4 = K_{zn} + K_{nz}$$

где

$K_{zn}$  - количество полученных за отчетный год зарубежных патентов, правообладателем которых является НИТУ «МИСиС»;

$K_{nz}$  - количество патентных заявок, по которым еще не выданы патенты, поданных НИТУ «МИСиС» в отчетном году.

#### **Методика расчета дополнительного показателя 5.**

Дополнительный показатель 5 (ДП5) рассчитывается по следующей формуле:

$$ДП5 = \frac{O_{нир}}{K_{нпр}}$$

где

$O_{нир}$  - объем финансирования НИР за отчетный год;

$K_{нпр}$  - количество НПР (научно-педагогического персонала = ППС + НПР) на 31 декабря отчетного года.

## *Список исполнителей*

1. Черникова А.А. - ректор НИТУ «МИСиС»
2. Филонов М.А. - проректор по науке и инновациям, НИТУ «МИСиС»
3. Исаев И.М. - проректор по общим вопросам, НИТУ «МИСиС»
4. Т.Э. О'Коннор - проректор по образованию, НИТУ «МИСиС»
5. Абросимов О.Д. - проректор по развитию имущественного комплекса, НИТУ «МИСиС»
6. Хван В.В. - проректор по развитию общежитий и связям со странами СНГ, НИТУ «МИСиС»
7. Краюшкина Г.А. - начальник управления стратегического развития, НИТУ «МИСиС»
8. Панферов А.В. - начальник управления информационных технологий, НИТУ «МИСиС»
9. Морозова О.В. - начальник управления международной академической мобильности, НИТУ «МИСиС»
10. Гримова Н.В. - начальник финансово-экономического управления, НИТУ «МИСиС»
11. Тимохов И.П. - начальник административно-правового управления, НИТУ «МИСиС»
12. Булат В.В. - старший менеджер, Компания «ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.»
13. Дедюхин К.П. - старший консультант, Компания «ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.»
14. Плужников В.В. - старший специалист, Компания «ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.»

### *Ссылки на источники*

1. Сайт QS (всемирный рейтинг университетов – QS World University Rankings) <http://www.topuniversities.com/university-rankings>
2. Сайт ARWU (академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities) <http://www.shanghairanking.com/>
3. Сайт рейтинга THE <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>
4. Сайт Pohang University of Science and Technology (Postech) <http://www.postech.ac.kr/>
5. Сайт Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) <http://www.kaist.edu/edu.html>
6. Сайт Hong Kong University of Science and Technology (HKUST) <http://www.ust.hk/eng/index.htm>
7. Сайт ETH Zurich (Swiss Federal Institute of Technology) <http://www.ethz.ch/>
8. Сайт Texas A&M University <http://www.tamu.edu/>
9. Сайт Росстата [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#)
10. Сайт ВМЗ «Красный октябрь» <http://www.vmzko.ru/>
11. Сайт ЗАО «Объединенная металлургическая компания» <http://www.omk.ru>
12. Сайт Навоийского горно-металлургического комбината <http://www.ngmk.uz/>
13. Сайт Корпорации ВСМПО-АВИСМА <http://www.vsmpro.ru>
14. Сайт ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» <http://www.mmk.ru/>
15. Сайт ОАО «Машиностроительный завод» <http://www.elemash.ru/ru/>
16. Сайт ОАО «ЕВРАЗ Нижнетагильский металлургический комбинат» <http://www.ntmk.ru>
17. Сайт ОАО «РУСАЛ» <http://www.rusal.ru>
18. Сайт ОАО «Северсталь» <http://www.severstal.ru/>
19. Сайт ГК «Росатом» <http://www.rosatom.ru>