



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Ректор




В.А. Кокшаров

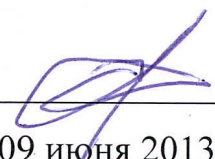
09 июня 2013 г.

ПРОГРАММА

повышения конкурентоспособности

Уральского федерального университета

Проректор по экономике и
стратегическому развитию


Д.Г. Сандлер
09 июня 2013 г.

Екатеринбург

2013

Содержание

Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза	3
1.1. Стратегические цели и показатели.....	3
1.2. Целевая модель вуза.....	4
1.3. Анализ основных разрывов	18
1.4. Управление изменениями.....	26
Раздел 2. Мероприятия программы	28
2.1. Основные мероприятия.....	28
2.2. Дополнительные мероприятия.....	44
2.3. Сводная потребность в финансировании Программы повышения конкурентоспособности.....	51
Список исполнителей	52
Список использованных источников.....	54
Приложение 1 к Программе повышения конкурентоспособности Уральского федерального университета	59

Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза

1.1. Стратегические цели и показатели

Стратегическая цель развития университета — формирование в Уральском федеральном округе научно-образовательного и инновационного центра международного уровня. УрФУ призван стать ядром этого центра. Основным механизмом реализации цели — кооперация университета с Уральским отделением Российской Академии наук (УрО РАН), мировыми научно-образовательными центрами и корпорациями, вхождение УрФУ по совокупности показателей в топ-100 университетов мира [1, 2].

Основу для кооперации обеспечат имеющийся научный потенциал УрФУ (4-е место в РФ по публикациям среди университетов в Scopus [3]); уникальный по широте спектр образовательных направлений (78% направлений и специальностей, действующих в РФ [5]); сочетание компетенций в области прикладных и фундаментальных исследований; развитая инновационная инфраструктура полного цикла (УрФУ в числе лидеров РФ в национальном рейтинге российских вузов по версии «Интерфакса» [6]); высокий спрос промышленности Урала на новые технологии в рамках процесса реиндустриализации; быстрорастущая и создающая высокое качество городской среды обитания Екатеринбургская агломерация.

Концентрация усилий и ресурсов на привлечении и отборе талантов, повышении качества образования и исследований, внедрении инноваций и новых технологий, готовность к постоянным изменениям позволят УрФУ войти в число лучших мировых университетов.

Таблица 1. Ключевые целевые показатели Программы развития конкурентоспособности к 2020 году

Наименование показателя	2020
Средний показатель цитируемости на 1 НПП за 5 лет	10,5
Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей, %	15,0
Доля иностранных студентов, %	16,0
Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции на 1 НПП, тыс. руб.	895
Доля статей с иностранным участием, %	36

Годовая динамика целевых показателей приведена в Приложении 1.

1.2. Целевая модель вуза

1.2.1. Миссия университета

Миссия УрФУ — повышение конкурентоспособности и обеспечение реиндустриализации, формирование человеческого и научно-технического потенциала, сбалансированное обновление традиционных и развитие постиндустриальных отраслей экономики России, в первую очередь на территории Урала [2].

Расположение основных рынков, экономических и интеллектуальных центров на карте мира меняется, процессы, связанные с созданием новых знаний, технологий, продуктов, экономических и социальных ценностей, ускоряются. Россия существенно отстает от мировых лидеров по количеству и мощности институтов, способных разрабатывать и перенимать новые технологии и знания, устанавливать в нужном темпе и на нужном уровне экономические, культурные и научные связи с учетом новой расстановки сил. Это подтверждается данными исследования Всемирного экономического форума [7], где отставание в области инноваций названо основным фактором, ухудшающим глобальную конкурентоспособность страны.

Программа повышения конкурентоспособности УрФУ разработана в русле мер, предпринимаемых Россией для ликвидации этого разрыва. Ключевые мероприятия программы направлены на ускорение реиндустриализации и эффективную кооперацию с международными центрами компетенций, необходимую для интенсификации технологического развития и формирования инновационного потенциала экономики и Уральского региона, и страны в целом.

Специфика проблем и задач, в решении которых предстоит участвовать УрФУ в ходе реиндустриализации экономики России, на Урале проявляется наиболее ярко.

Во-первых, экономика региона носит индустриальный характер. Урало-Западносибирский регион — крупнейший промышленный центр страны: он производит 40% общероссийского объема стали и проката, 45% — рафинированной меди, 16% — машиностроительной продукции, 68% — нефти, 92% — газа [8]. Перспектива развития — доступ к ресурсам Полярного Урала и Арктики.

Во-вторых, в регионе налицо нереализованный потенциал географического положения, в т.ч. близость к растущим рынкам и возможность создания центра влияния на пространстве Евразийского экономического союза.

В-третьих, ведется ускоренная технологическая модернизация базовых отраслей: нефтегазового комплекса, горнорудной промышленности, черной и цветной металлургии, специализированного машиностроения и химии. Модернизация инфраструктурных секторов, в т.ч. атомной и традиционной энергетики, осуществляется в рамках федеральных инвестиционных программ.

В-четвертых, растут крупные агломерации и меняется характер их экономики. Опережающими темпами разворачивается сектор услуг. Появились новые локомотивы роста — сложные деловые услуги и технологические сервисы.

Свердловская область и Екатеринбург играют центральную роль в развитии всего макрорегиона: здесь сконцентрированы органы исполнительной власти уровня федерального округа, региональные штаб-квартиры крупнейших компаний, естественных монополий, расположен крупнейший к востоку от Москвы авиахаб. Область по показателям научного и инновационного развития входит в пятерку лидеров РФ; по затратам на технологические инновации и числу созданных передовых технологий, согласно данным Росстата, занимает первое место в России (после Москвы и Санкт-Петербурга) [8].

Екатеринбург — центр третьей в РФ по численности населения городской агломерации (2 млн жителей), по большинству показателей деловой активности и качества жизни он уступает лишь Москве и Санкт-Петербургу [9]. Столица Среднего Урала в числе пяти городов мира претендует на проведение Всемирной универсальной выставки «ЭКСПО-2020», здесь расположено наибольшее после столиц количество иностранных дипломатических представительств.

Таким образом, именно на Урале и именно в Екатеринбурге возможно и необходимо создание интеллектуального центра, вносящего существенный вклад в ускорение процесса новой индустриализации российской экономики, успешной интеграции ее отраслей в мировую экономику.

Участие в новой индустриализация экономики России осуществляется университетом за счет формирования центров превосходства по четырем прорывным направлениям:

1. Информационные технологии и человек в информационном обществе.
2. Энергетика, ресурсосбережение и рациональное природопользование.
3. Гибкие технологии и новые материалы.
4. Живые системы и здоровье.

Формируемый в результате кооперации с ведущими мировыми научно-образовательными центрами потенциал будет активно использоваться в трех направлениях:

- развитие приграничного сотрудничества со странами Евразийского экономического союза (Казахстана, Киргизии, Таджикистана), Монголии и отдельных регионов Китая;
- выход на рынки отдельных стран Африки, Ближнего Востока, в первую очередь туда, где реализуются проекты межгосударственного сотрудничества и присутствуют российские компании-партнеры университета;
- работа на развивающихся рынках Юго-Восточной Азии и Индии.

1.2.2. Референтная группа ведущих мировых университетов

В референтную для УрФУ группу вошли пять университетов. Для первого этапа программы выбран Aalto University (Финляндия), близкий к УрФУ по характеру миссии и истории создания (сформирован в 2010 году на основе объединения экономического, технологического университетов и университета искусства и дизайна). Aalto демонстрирует положительную динамику в рейтингах THE (переместился из группы 301 — 350 в 2011 году в группу 251 — 275 в 2012-м) и QS (поднялся с 250 места в 2010 году до 222-го в 2012-м). Драйверы его продвижения — рост академической репутации и репутации среди работодателей за счет продуманного позиционирования и введения международного рекрутинга научно-педагогических работников (НПР). Опираясь на опыт Aalto, УрФУ необходимо на первом этапе сосредоточить усилия на построении международного бренда, международном рекрутинге НПР и взаимодействии с крупными корпорациями.

В качестве основы для модели быстрого роста конкурентоспособности и продвижения в рейтингах (QS и THE) на всех этапах программы выбраны Sungkyunkwan University и Yonsei University (Южная Корея). Корейские университеты отличает связь с крупными корпорациями, в частности для Sungkyunkwan определяющее воздействие на развитие оказало стратегическое партнерство с компанией Samsung. Впечатляющая динамика показателей обусловлена эффективностью административных реформ (в течение пяти лет полностью перестроена система преподавания и исследований) и масштабностью этих университетов (Sungkyunkwan — 24,8 тыс студентов, Yonsei — 25,7 тыс студентов), что позволило им быстро достичь критической массы статей и проектов сотрудничества, необходимых для резкого улучшения репутации. Примером для УрФУ станут радикальные организационные преобразования, обеспечивающие рост качества и количества публикаций, мероприятия, направленные на повышение репутации, тесное партнерство с корпорациями.

Из числа университетов в топ-100 УрФУ рассматривает в качестве модели City University of HongKong и китайский TsingHua University (34,5 тыс студентов). Так, успехи TsingHua во многом связаны с науками о жизни и тесной интеграцией с промышленностью, он стабильно высоко представлен в рейтингах: по результатам 2012 года — 52-е место в THE и 48-е место в QS. CityUniversity также устойчиво демонстрирует динамику в обоих рейтингах. Примером для УрФУ в данном случае послужит грамотное сочетание выделенных центров превосходства в нескольких областях, тесная интеграция с промышленностью и международным академическим сообществом, достигаемая за счет высокого качества интеллектуального и образовательного продуктов.

Таблица 2. Сопоставление показателей университетов за 2011 г.

Показатель	УрФУ	Aalto	Sung- kyunkwan	Yonsei	City University of Hong Kong	TsingHua
Место в рейтинге THE (2012)	-	251-275	201-225	183	182	52
Место в рейтинге QS (2012)	451-500	222	179	112	95	48
Численность студентов	26 375	16 424	24 816	25 736	11 509	34 534
Численность ППС	2 756	688	1 094	2 250	1 119	2 764

Продолжение таблицы 2

Показатель	УрФУ	Aalto	Sung- kyunkwan	Yonsei	City University of Hong Kong	TsingHua
Численность исследователей	370	1 767	672	538	800	1 237
Бюджет, млрд руб.	6,3	16,0	21,6	37,9	14,8	40,4
Доля доходов от НИОКР, %	8	30	35	26	21	43
Количество статей на 1 НПП за 3 г.	0,4	2,6	4,2	3,5	3,9	1,7
Цитируемость на 1 НПП за 5 лет	0,4	3,8	5,0	6,3	12,5	7,9
Доля иностранных ППС, %	1	7	15	12	55	17
Доля совместных с иностранными авторами статей, %	16	51	23	25	34	26
Доля иностранных студентов, %	2	13	6	11	16	10
Исследовательская репутация	0,03	0,34	0,58	0,91	0,58	2,97
Образовательная репутация	0,02	0,36	0,52	0,81	0,44	2,59

Источники: Thomson Reuters [10], QS [11], THE [12], ВПО-1 [5]

Со всеми университетами референтной группы УрФУ планирует развивать партнерские отношения. В настоящий момент развивается сотрудничество с университетами Aalto, Sungkyunkwan, City University of Hong Kong.

1.2.3. Маркетинговые стратегии

1.2.3.1. Рынок исследований

Фундаментальные исследования. Университет, основываясь на имеющемся потенциале, и в рамках прорывных направлений формирования центров превосходства, намерен развивать фундаментальные исследования в следующих предметных областях: физика, химия, материаловедение, гибкие технологии, математика, компьютерные науки и информационные системы, электротехника, биомедицина, охрана окружающей среды, фармацевтика и фармакология, социальные науки, история, экономика. Исследования планируется проводить преимущественно с ведущими университетами Европы и США.

Прикладные исследования и разработки пойдут по следующим основным направлениям:

1. Информационные технологии и человек в информационном обществе: системная робототехника, телекоммуникации; математическое моделирование; разработка программного обеспечения для 3D-технологий, сенсорных систем, систем распознавания образов; защита информации; применение глобальных спутниковых

систем, систем дистанционного зондирования Земли; проектирование и обслуживание мультисервисных сетей связи; разработка стратегий и технологий развития информационного общества.

2. Энергетика, ресурсосбережение, рациональное природопользование: технологии биоремедиации — восстановления почв и растительности на антропогенно нарушенных территориях (рынки — Россия, Китай); технологии и материалы для экологически безопасной атомной энергетики (США, Франция, Китай); возобновляемые источники энергии, стратегии энергетической безопасности Евразии; экология околоземного космического пространства; ядерные технологии; управление большими энергетическими системами; теплообменное оборудование для ТЭС и АЭС.

3. Гибкие технологии и новые материалы: нанотехнологии, новые материалы и аддитивные технологии для энергетики, машиностроения и высокотехнологичного производства (США, ЕС, Китай); материалы с уникальными функциональными и конструкционными характеристиками; интеллектуальные материалы и сенсорные среды; технологии создания инфракрасных детекторов, оптических инфракрасных волокон.

4. Живые системы и здоровье: биотехнологии создания и изучения трансгенных растений; скрининг биопродуктивности и биологической активности растений, перспективных как источник биологически активных веществ и сырья многоцелевого назначения; клеточные технологии; технологии биоинженерии; технологии создания противовирусных, антибактериальных, противоопухолевых, иммуностимулирующих препаратов; развитие химических методов синтеза радиофармпрепаратов; технологии ядерной медицины.

Конкурентным преимуществом УрФУ станет междисциплинарный характер этих направлений и полный цикл компетенций — от проведения фундаментальных исследований до изготовления опытных образцов и технологий.

1.2.3.2. Рынок абитуриентов

Приоритеты маркетинговой стратегии:

1. Подъем уровня подготовленности и привлечение талантливых абитуриентов

(рост среднего балла ЕГЭ до 75).

2. Создание межкультурной и межнациональной среды обучения (рост доли иностранных студентов до 16%).
3. Увеличение доли магистров и аспирантов до 30%.

Для бакалавриата целевыми при рекрутинге являются Урал, Западная Сибирь, Поволжье, среднеазиатские страны ШОС, Армения, Азербайджан (к 2020 году эти регионы обеспечат УрФУ 2 тыс. студентов), а также страны дальнего зарубежья — Китай, Вьетнам, Индонезия, Тайланд, отдельные страны Африки (1 тыс. студентов).

Основные способы привлечения на бакалавриат:

- совместные со школами учебные и профориентационные проекты, формирующие лояльность абитуриентов с высоким уровнем подготовки, достаточным для освоения в частности естественно-научных и технических направлений;
- проведение международных предметных олимпиад и соревнований;
- расширение деятельности учебно-научной школы-интерната;

Преимуществом УрФУ будет предоставление качественного высшего образования при относительно невысокой его стоимости.

Существенную долю в целевых рынках для программ магистратуры составят страны дальнего зарубежья (в порядке убывания значимости — Китай, Тайланд, Малайзия, Индонезия, Индия, Бразилия): из них в 2020 году будут учиться 2 тыс. студентов. Значительная доля придется на магистрантов университетов-партнеров.

Отдельная целевая аудитория — лучшие выпускники российских вузов. Основой для привлекательности магистерских программ станет участие в исследовательских проектах совместных с ведущими мировыми университетами и корпорациями. Не менее 50% контингента составят обучающиеся по инженерно-техническим и естественно-научным направлениям.

1.2.3.3. Рынок работодателей

Университет выделяет следующие ключевые типы работодателей:

1. Международные корпорации, ведущие деятельность на прорывных направлениях развития университета.

2. Региональные производственные компании, размещенные на территории Урала и переживающие процессы реиндустриализации.

3. Исследовательские компании и университетские центры, являющиеся потребителями исследовательских кадров высшей квалификации.

4. Сервисные компании, работающие в постиндустриальных отраслях экономики, и малые инновационные предприятия, концентрирующиеся вокруг инновационной инфраструктуры университета.

5. Органы государственной власти и госкорпорации, формирующие спрос на управленческие кадры, владеющие отраслевой квалификацией.

6. Сектор предпринимателей и самозанятости в высокотехнологичных областях, целевым образом формируемый студентами и выпускниками университета.

Предпочтение отдается комплексному долгосрочному взаимодействию на стадии — как разработки учебных программ, так и их реализации.

1.2.4. Информационная инфраструктура вуза. Области информатизации

Отличительные черты информационно-телекоммуникационной инфраструктуры УрФУ — интеграция с сетями УрО РАН на скоростях 10 Гбит/с, доступ к суперкомпьютеру УрО РАН, резервируемое подключение к международным образовательным сетям европейских университетов, реализация проекта по обеспечению доступа к Wi-Fi университетов-участников международных сетей (совместно с Srce, SURFnet, UNI-C и Trans European Research and Education Networking Association). Публичный электронный архив УрФУ (6 тыс. статей с уникальным GID) занимает первое место в рейтинге Webometrics среди электронных архивов в РФ. Обеспечивается обучение студентов с применением дистанционных образовательных технологий, которые включают сервисы доступа к электронным образовательным ресурсам, создания и воспроизведения сетевых курсов, вебинаров, видеоконференцсвязи, а также мобильные мультимедийные комплексы и программно-аппаратные комплексы аудиторий. Для разработки и распространения учебных материалов онлайн с обеспечением совместного доступа используются системы Hypermethod и Moodle. В рамках сотрудничества с ведущими ИТ-компаниями (Microsoft, Intel, IBM, Oracle, SAP AG) студенты и сотрудники университета получили доступ в модели SaaS к

широкому спектру передовых программных продуктов. Внедрены единая информационная система управления учебным процессом, информационная система управления проектами развития вуза, системы административного и финансового электронного документооборота.

Основные направления развития информационной инфраструктуры на 2014 — 2020 годы:

1. Развитие мобильных технологий. Развертывание Wi-Fi сетей с 100-процентным покрытием территории зданий университета. Широкополосный доступ к информационным ресурсам и сервисам ведущих университетов Европы и Азии, международным образовательным сетям (GEANT, APAN, NORDUnet, NLRи др.). Включение в состав глобальной информационной инфраструктуры ведущих мировых университетов.

2. Внедрение сервисно-ориентированного подхода в предоставлении централизованных вычислительных и телекоммуникационных услуг и ИТ-сервисов, включая использование технологий виртуализации и облачных вычислений.

3. Реализация интеграционных проектов, охватывающих все сферы деятельности университета. Внедрение системы электронного университетского кампуса, завершение строительства центра обработки данных — будущего ядра облачной инфраструктуры вуза.

В области информатизации учебного процесса, исследований и управления приоритетами являются: расширение перечня сервисов для научно-исследовательской работы студентов и аспирантов; организация специализированных порталов и полиязычных экспертных электронных площадок по прорывным научным направлениям; создание системы поддержки стратегического развития университета с привлечением геоинформационной имитационной модели ареала влияния, внедрение средств поддержки управленческого краудсорсинга.

1.2.5. Кадровый потенциал вуза, включая высшее управленческое звено и НПП

Анализ данных референтных университетов показывает, что для создания университета мирового класса научная результативность и экономическая произво-

длительность сотрудников (см. таблицу 3) должны быть кардинально увеличены. Для этого:

- Доля преподавателей, имеющих международные публикации, должна вырасти с 19 до 80%, а количество статей на 1 НПП — до 3,4 за 3 года, в т.ч. за счет интернационализации. Численность НПП планируется не менее 460 человек, доля иностранных преподавателей и исследователей — не менее 15%.
- Должно быть сформировано не менее 200 научных групп, проявляющих публикационную активность.

Для достижения этих параметров необходимо изменить структуру персонала: доля научных работников в численности НПП должна быть увеличена в два раза — с 11 до 22%.

Таблица 3. Параметры кадрового потенциала

Показатель	2013	2015	2017	2020
Персонал	7310	5950	5600	5700
Профессорско-преподавательский состав (ППС)	3000	2500	2400	2500
Научные работники (НР)	400	450	500	700
Учебно-вспомогательный персонал (УВП)	1182	950	900	900
Административно-управленческий персонал (АУП)	1045	850	750	750
Прочий операционный персонал (ПОП)	1632	1200	1050	950
Численность иностранных зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей	24	150	290	465
<i>доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, %</i>	<i>0,7</i>	<i>4</i>	<i>10</i>	<i>15</i>
Доля НПП, владеющих английским языком, %				75
Доля НПП в возрасте до 50 лет, %				70
Доля НПП в возрасте до 40 лет, %				35
Показатели научной производительности				
Число научных групп	70	160	250	250
Среднее число публикующихся авторов в УрФУ*	650	1100	1600	2600
Доля статей с иностранным участием, %	16	23	30	36
Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования за 3 года на 1 НПП	0,5	1,2	2,6	3,4
Показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей за 5 лет в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	0,6	1,5	3,7	10,5
Показатели экономической производительности				
Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции в расчете на 1 НПП, тыс. руб. в год	305	485	590	895
Доходы от образовательной деятельности на 1 ППС, тыс. руб. в год	570	750	950	1250

* количество авторов планируется увеличивать, в том числе за счет вовлечения магистрантов и аспирантов в деятельность международных лабораторий

1.2.6. Характеристики и перспективы материально-технической базы вуза

За УрФУ на праве оперативного управления закреплено 330 зданий (общей площадью 484 тыс. кв. м), в том числе 76 учебно-лабораторных (242 тыс. кв. м) и 19 общежитий (114 тыс. кв. м), в которых проживает 6700 студентов и часть преподавателей. Все основные учебные корпуса расположены в центре Екатеринбурга в непосредственной близости от общежитий.

Сформирована современная материально-техническая база для проведения научных исследований. Для обеспечения доступа к уникальному оборудованию созданы центры коллективного пользования. Многие приобретенные в рамках программы развития университета приборы, такие как сканирующе-просвечивающий электронный микроскоп FEI Titan 3 G2 60-300, уникальны для РФ. Общая стоимость научного оборудования УрФУ превышает 3,2 млрд руб. К 2020 году в развитие исследовательской инфраструктуры планируется дополнительно инвестировать более 2,3 млрд руб. (в т.ч. в 2013 году на закупку научного оборудования уже выделено 637 млн руб.).

В связи с предстоящим в 2013 — 2015 годах увеличением количества студентов, в том числе иностранных, запланирован капитальный ремонт трех общежитий и ведется строительство нового общежития на 1000 мест. Для развития инфраструктуры прикладных и фундаментальных исследований строится научно-технологический центр фармацевтических технологий. Эти мероприятия уже обеспечены источниками финансирования в виде выделенных бюджетных и собственных инвестиций.

В 2013 — 2015 годах планируется строительство нового учебного здания площадью 12 тыс. кв. м в целях восполнения дефицита лекционных аудиторий. Экономическая модель университета позволяет последовательно расширять перечень подобных мероприятий, в т.ч. за счет собственных и кредитных средств.

Существенное расширение инфраструктуры УрФУ предусмотрено в проекте «Уральский университетский технополис», предполагающем создание в рамках екатеринбургской агломерации инновационного центра мирового уровня (формирование этого центра заложено в Стратегии инновационного развития Свердловской об-

ласти до 2020 года, а также в Программе создания высокопроизводительных рабочих мест в промышленности Свердловской области до 2020 года). В частности совместно с правительством Свердловской области на 2015 — 2020 годы запланировано строительство нового кампуса, включающего образовательные и научные объекты, жилье (общежития студенческие и семейного типа, дома для профессорско-преподавательского состава), общественно-деловые комплексы (спортивные, торговые, гостиничные). Для реализации проекта УрФУ уже оформил право безвозмездного пользования на земельный участок площадью 232 га.

Завершается разработка проектной документации по пусковому комплексу — научно-образовательному центру (НОЦ) «Информационно-телекоммуникационные технологии и системы» с прилегающей жилой и общественной зоной. Общая площадь зданий здесь составит 69 тыс. кв. м, в том числе около 42 тыс. кв. м — учебные, лабораторные, административные и вспомогательные площади, 26 тыс. кв. м — жилая зона. В рамках первой и второй очередей строительства предполагается создание 20 НОЦ общей площадью 436 тыс. кв. м; бизнес-школы общей площадью 36 тыс. кв. м (на 1500 обучающихся); высшей инженерной школы площадью 24 тыс. кв. м (на 1000 обучающихся).

Планируется открытие представительств УрФУ в университетах-партнерах за рубежом, в т.ч. для реализации совместных образовательных программ. Дополнительно в границах второй очереди нового кампуса УрФУ будут размещаться представительства университетов ближнего и дальнего зарубежья, а также появится возможность размещения исследовательских отделов и кадровых центров корпораций.

Совокупность инфраструктуры городской площадки, нового кампуса, зарубежных офисов позволит формировать на базе УрФУ интеграционную кампусную модель университета, реализующего задачу ускоренной реиндустриализации в кооперации с ведущими мировыми центрами.

1.2.7. Экономическая и финансовая модель

Устойчивый рост доходов планируется обеспечить за счет трех источников:

1. Рост качества и привлекательности обучения, расширение географии приема должны обеспечить возможность подъема стоимости обучения не менее чем

на 30%. При этом требования к абитуриентам повысятся.

2. Подъем качества и авторитета исследований, коммерциализация разработок. Драйверы роста объемов — развитие инновационной инфраструктуры и увеличение доли НИР, вовлеченных в научную и инновационную деятельность.

3. Развитие эндаумент-фонда университета и других форм привлечения средств в некоммерческих проектах УрФУ.

За счет оптимизации образовательного и управленческого процесса, аутсорсинга сервисных функций персонал УрФУ будет сокращен на 20%, освобождающиеся средства пойдут на развитие университета и стимулирование НИР. В результате доход на сотрудника вырастет в два раза в реальном выражении, что позволит поддерживать средний уровень оплаты труда в 2,5 раза выше среднего по Свердловской области и формировать фонды развития для инвестирования в центры превосходства в размере не менее 10% от внебюджетных средств УрФУ.

Диверсифицированная экономика и статус автономного учреждения позволяют привлечь финансовые ресурсы в числе прочего и из частных источников. С этой целью университет планирует получить международный кредитный рейтинг и активно использовать механизмы частно-государственного партнерства.

Таблица 4. Финансовая модель деятельности университета

Показатель	2013	2014	2015	2016 - 2020
Доходы, в том числе субсидии и поступления от эндаумент-фонда, млн руб.	7765	8351	8633	47916
Доля доходов от образовательной деятельности, %	54	51	51	63
Доля доходов от научной деятельности, %	9	9	10	15
Доля внебюджетных доходов, %	38	37	38	50
Справочно: Объем эндаумент-фонда, млн руб.	50	100	170	1000
Текущие расходы, млн руб.	6075	6806	7218	44611
Доля ФОТ в текущих расходах, %	60	61	62	64
Софинансирование по программе повышения конкурентоспособности	1640	1325	1115	2905
Остаток средств на конец периода, млн руб.	50	220	300	400

Таблица 5. Инвестиционная деятельность университета, млн руб.

Показатель	2013	2014	2015	2016 - 2020
Инвестиции в развитие (Программа повышения конкурентоспособности), в том числе:	2040	2445	3230	5770
Субсидия по программе	400	1120	2115	2865
Софинансирование по программе	1640	1325	1115	2905

1.2.8. Формирование открытой образовательной среды обучения

Сделать УрФУ привлекательным для лучших отечественных и зарубежных студентов и преподавателей поможет новая открытая образовательная среда. Основными ее отличительными чертами станут студентоцентрированность обучения, разнообразие образовательных технологий, доступность контента, комфортные условия эффективного взаимодействия студентов и преподавателей в процессе обучения. Будут обеспечены возможность индивидуальных траекторий обучения и сетевого взаимодействия, доступность модулей образовательных программ для электронного обучения.

1.2.9. Кооперация с УрО РАН и ведущими мировыми университетами

Интеграция УрФУ и УрО РАН — важнейшая основа для повышения конкурентоспособности университета. По данным SciVal Spotlight [4], в УрФУ и УрО РАН имеется по 29 научных компетенций, в которых ученые имеют лидирующие позиции в мире, причем только четыре из них совпадают, а 50 (25 в УрФУ и 25 в УрО РАН) относятся к различным научным направлениям (кластерам публикаций). Это означает, что целенаправленное взаимодействие может увеличить число компетенций как в УрФУ, так и в УрО РАН.

Основной задачей интеграции является формирование научно-образовательной системы, устойчивой в новых социально-экономических условиях. Кооперация УрФУ с ведущими мировыми университетами станет более интенсивной и результативной за счет включения в проекты сотрудничества подразделений УрО РАН.

1.2.10. Комплексное партнерство с российскими и международными корпорациями

Активизация научной и инновационной деятельности позволит университету формировать альянсы с российскими и международными корпорациями в следующих направлениях:

— разработка прорывных инноваций мирового уровня по выделенным приоритетным направлениям;

- реализация совместных проектов для повышения эффективности действующего промышленного производства;
- подготовка кадров с заданным набором компетенций;
- оказание высокотехнологичных услуг.

Новыми формами взаимодействия университета и корпораций являются реализация кооперативных инновационных проектов, создание совместных центров и малых инновационных предприятий. Результатом взаимодействия будет рост числа патентов в России и за рубежом, коммерциализация готовых технологических и продуктовых решений в виде прототипов и опытных образцов, кроме того — увеличение доли университета на рынках консалтинговых, инжиниринговых, коммуникационных и иных наукоемких услуг, а также укрепление репутации УрФУ.

1.3. Анализ основных разрывов

Сопоставление целевых показателей и практики быстрого прорыва университетов в число мировых лидеров показывает, что УрФУ необходимо преодолеть разрывы в результативности образовательной и научной деятельности, провести изменения в системе управления, экономической модели, политике продвижения и позиционирования.

В области образовательной деятельности к 2020 году необходимо:

1. Увеличить долю зарубежных преподавателей и исследователей до 15% от общего числа НПР, иностранных студентов — до 16% от общей численности, в т.ч. до 8% за счет стран дальнего зарубежья.
2. Осуществить переход в преподавании на английском языке от отдельных модулей и программ к 50% программ магистратуры и аспирантуры.
3. Повышение качества приема, в т.ч. увеличение среднего балла ЕГЭ по программам бакалавриата и специалитета российских абитуриентов до 75.

Причины сложившегося отставания в образовательной деятельности:

1. Отставание в части образовательного процесса, включая участие в глобальном рынке образовательных услуг, обусловлено исторически: акцент делался на гуманитарном направлении и на строительстве, а не на инженерных и научно-естественных специальностях.

2. Ограниченная привлекательность обучения в УрФУ для иностранных и части талантливых российских студентов обусловлена дефицитом конкурентоспособных на мировом уровне образовательных программ, в т.ч. на английском языке, отсутствием подтверждения профессиональной квалификации для иностранных работодателей, малым масштабом внедрения современных образовательных технологий, медленно обновляемой материально-технической базой. Существенные изменения в данной сфере начались лишь три-пять лет назад, соответственно уровень репутации УрФУ в академическом сообществе и среди абитуриентов не успел значительно вырасти.

3. Уровень взаимодействия при организации образовательного процесса с работодателями, включая международные корпорации, пока недостаточно высок. Следствие — неадекватный потенциалу авторитет УрФУ среди работодателей и результативность привлечения дополнительного финансирования.

В области науки и инновационной деятельности к 2020 году необходимо:

1. Расширение доли академического персонала, имеющего международные публикации, с 19% (2013 год) до 70 — 80%. Это позволит увеличить количество статей, индексируемых в международных базах до 3,4 статьи на одного НПП за 3 года. При этом показатель цитируемости авторов, имеющих международных публикации, должен быть поднят в 2,6 - 3 раза. Долю статей с иностранным участием нужно увеличить до 36%.

2. Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной деятельности должен вырасти три раза, достигнув 895 тыс руб. продукции в расчете на 1 НПП; в т.ч. доходы от исследований для реального сектора увеличатся с 120 тыс руб. до 400 тыс руб.

Причины сложившегося отставания в науке и инновациях:

1. Дефицит академического персонала, имеющего международные публикации.
2. Исторически сложившееся разделение деятельности с УрО РАН, где концентрировались исследования, и университетами, где концентрировалось обра-

зование. Следствие — недостаточно высокая доля исследователей в численности НПР.

3. Избыточная аудиторная нагрузка преподавателей из-за консервативного образовательного процесса и ограниченного использования новых технологий. Итог — низкие научная результативность, доля профессорско-преподавательского состава, вовлеченного в исследования.

4. Низкий уровень знания иностранных языков частью сотрудников и студентов. Исторически сложившееся отсутствие приоритета публикаций в международных изданиях. Результат — нереализованный потенциал роста репутации за счет кооперации с международными университетами и взаимодействия с транснациональными корпорациями.

5. Неадекватный уровень осведомленности о новых возможностях УрФУ среди работодателей, в том числе международных, и незначительный уровень доходов от использования объектов интеллектуальной собственности.

Разрыв в качестве и эффективности управления

Преодоление обозначенных разрывов невозможно без изменения системы управления, которая на сегодняшний день не обеспечивает привлечения достаточного объема ресурсов и их полной концентрации на прорывных направлениях.

Причины сложившегося разрыва в эффективности управления:

1. Преобладание линейных форм в системе управления. Бюрократизация части ключевых процессов, недостаточная вовлеченность руководителей кафедр и академического персонала в реализацию стратегии университета. Следствие — несогласованность целей деятельности подразделений со стратегией развития.

2. Отсутствие подразделений университета, профессионально развивающих человеческий капитал.

3. Недостаточная системность во взаимодействии с реальным сектором экономики. Следствие — недостаточный объем поступлений, дефицит возможности привлечения долгосрочных рыночных инвестиций на приемлемых условиях.

4. Нехватка механизмов обратной связи на всех уровнях управления, незавершенность формирования коммуникационной среды, не соответствующий современности.

менным требованиям и не обеспечивающий интеграцию университетского сообщества информационный портал университета.

Значимо также отставание динамики развития инфраструктуры университета от общих темпов его развития и меняющихся требований внешней среды; разрыв между выросшими за последние три года возможностями УрФУ и осведомленностью о них потенциальных партнеров.

Устойчивость экономической модели университета должна быть обеспечена ростом доли доходов из внебюджетных источников от 42% до 50%. Доля внебюджетных доходов университета, инвестируемых в развитие, должна быть увеличена до 10%.

Стратегические инициативы, реализуемые университетом для преодоления выявленных разрывов

1. Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность

1.1. Разработка и реализация конкурентоспособных на мировом уровне образовательных программ. Их ключевые преимущества будут обеспечены за счет проектирования на основе конкретизации компетентностного подхода — применения методологии результатов обучения в соответствии с признанными на мировом уровне инициативами: стандартами EUR-ACE, CDIO, Washington Accord, идеологией LOLA, результатами международного проекта ANELO, ECTS User's Guide и рядом других. Такой подход обеспечит создание партнерских программ с ведущими университетами и корпорациями. Для облегчения процесса интернационализации не менее 40% программ магистратуры и аспирантуры будет реализовываться на английском языке.

1.2. Расширение применения технологий электронного обучения. Это позволит создать условия для выбора и реализации индивидуальных образовательных траекторий студентов, существенно снизить аудиторную нагрузку на профессорско-преподавательский состав без потери качества образования, обеспечить материально-техническую базу для реализации технологии проектного обучения.

1.3. Развитие новых организационных форм образовательного процесса, реализуемого совместно с корпорациями (работодателями), исследовательскими организациями и ведущими университетами.

1.4. Создание материально-технической базы для реализации технологии проектного обучения, включая оснащение инженерных лабораторий для выполнения студентами междисциплинарных проектов.

1.5. Развитие системы подготовки кадров высшей квалификации УрФУ, в т.ч. создание системы совместной аспирантуры и введение степени PhD в УрФУ, развитие системы грантов для обучения аспирантов в УрФУ. Кратное увеличение количества позиций в аспирантуре и докторантуре за счет интернационализации и внутрироссийского рекрутинга. Инициативы в области образования (п.п. 1.4-1.5) объединены в рамках концепции формирования открытой образовательной среды.

1.6. Формирование центров превосходства по прорывным направлениям научно-технического развития на основе международно признанных критериев, наделение таких центров достаточным объемом ресурсов и полномочий, модернизация их исследовательской инфраструктуры. С 2010 года УрФУ реализует мероприятия программы развития, в рамках которой выделенный объем финансирования на развитие исследовательской инфраструктуры составляет 4,2 млрд руб.

1.7. Создание Центра научно-технического сопровождения наукоемких и модернизируемых отраслей региона для формирования стратегического партнерства с корпорациями.

1.8. Интернационализация научных исследований УрФУ, в т.ч. организация совместных лабораторий (научных групп) с ведущими университетами и научными центрами, создание системы поддержки академической мобильности НПР.

1.9. Развитие качественной публикационной активности за счет системы мер, увеличивающей долю академического персонала, вовлеченного в исследования высокого уровня качества, до 80%.

2. Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава

2.1. Увеличение доли иностранных преподавателей и исследователей до 15% за счет создания системы международного рекрутинга и обеспечения конкурентоспособных условий и возможностей динамичной карьеры.

2.2. Формирование сильной исследовательской культуры и среды за счет увеличения количества исследовательских позиций в 2,3 раза (через конкурсный отбор), кратное увеличение позиций для молодых ученых и преподавателей, поддержанное мерами развития, в т.ч. грантами для совместных исследований с ведущими мировыми центрами.

2.3. Системное целевое формирование кадрового потенциала и компетенций для реализации образовательных программ нового поколения.

3. Привлечение талантливых студентов и аспирантов

3.1. Позиционирование и продвижение УрФУ на российском и зарубежном рынке как университета, реализующего практико-ориентированные программы обучения в тесном сотрудничестве с международными корпорациями, инновационными компаниями и ведущими мировыми университетами и непосредственно на территориях. Включение обучения от одного семестра до года за рубежом как обязательного элемента обучения в магистратуре и части программ бакалавриата.

3.2. Стержнем программ привлечения для всех рынков станет профориентационная работа и довузовская подготовка, в т.ч. олимпиады, летние школы, творческие спецпроекты, особенно в интернет-среде. Эта инициатива также будет поддерживаться системой грантов на обучение на прорывных направлениях.

3.3. Создание мультязычного портала УрФУ как канала постоянного взаимодействия с будущими студентами, усиление интернет-активности различных видов.

4. Механизмы обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности

4.1. Концентрация ресурсов субсидии программы только в рамках центров превосходства, в соответствии с направлениями, определенными в п. 2. Перечень центров превосходства в науке, образовании, инновациях будет публичен и ограни-

чен по количеству. Объем ресурсов, предоставленных на проекты данных центров, будет достаточным для осуществления деятельности на высшем уровне качества.

4.2. Создание системы мониторинга и оценки (в т.ч. рейтинговой) кафедр, образовательных программ, исследовательских лабораторий, научных групп, проектов, преподавателей и научных сотрудников. На основе этих инструментов будет осуществляться: а) реорганизация или прекращение деятельности наименее результативных единиц и проектов по принципу «худший уходит»; б) выявление точек роста и предоставление им достаточного объема ресурсов и полномочий.

4.3. Система эффективного контракта по академическим должностям будет ориентирована на показатели программы повышения конкурентоспособности.

5. Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели

Изменения будут осуществляться на основе следующих принципов:

- постоянное совершенствование качества деятельности и эффективности использования ресурсов;
- прозрачность и вовлеченность заинтересованных сторон в управление;
- ограничение бюрократизации и создание условий для реализации исследовательских и академических инициатив высочайшего класса.

УрФУ намерен реализовать на уровне международных практик следующие инициативы:

5.1. Сфокусировать систему управления на приоритетных целях и проектах за счет ведущей роли системы стратегического управления, развития системы управленческих коммуникаций и обратной связи. Внедрить инструменты активного вовлечения академического сообщества, бизнеса, власти и общества в развитие университета.

5.2. Сформировать управленческие компетенции и интернациональные управленческие команды для реализации изменений на всех уровнях управления.

5.3. Создать открытую систему развития человеческого капитала, обеспечивающую приток талантов с российского и международного рынков труда.

Для соблюдения сроков выполнения программы все ключевые изменения в системе управления должны быть завершены не позднее 2015 года. Должна быть выстроена экономическая модель, обеспечивающая высокую динамику и устойчивость развития университета.

6. Вовлечение студентов и преподавателей в научную и инновационную деятельность. Междисциплинарный характер проектного обучения

6.1. Поддержка высокого качества научной деятельности студентов, магистрантов и аспирантов через допуск их к программам поддержки молодых ученых.

6.2. Вовлечение студентов, аспирантов и молодых НПП в инновационную деятельность, в т.ч. реализацию интернациональных проектов; использование инновационной инфраструктуры для реализации практикоориентированных программ в инженерном образовании совместно с ведущими университетами.

6.3. Разработка и реализация сетевой модульной программы формирования компетенций в области наукоемкого предпринимательства для НПП вузов России и СНГ, обеспечивающей подготовку кадров для инновационной деятельности и мобильность НПП в инновационной сфере.

7. Кооперация с УрО РАН и ведущими мировыми университетами

Кооперация с Уральским отделением РАН, в т.ч. создание и развитие сети интегрированных научно-образовательных структур: научно-образовательных центров, базовых кафедр и филиалов кафедр в институтах УрО РАН, учебно-научных лабораторий по прорывным направлениям. Особенностью модели кооперации станет вовлечение в проекты кооперации с ведущими университетами УрО РАН, что значительно повысит результативность и скорость реализации таких проектов.

8. Комплексное партнерство с российскими и международными корпорациями

8.1. Формирование на базе УрФУ Уральского центра технологического обмена и кооперации с глобальными корпорациями, включающего центр коллективного пользования «Лазерные производственные технологии», международный центр интеллектуальной собственности; организация совместных R&D центров и проектов

с корпорациями; реализация комплекса конгрессных, выставочных и клубных мероприятий для привлечения компаний к сотрудничеству.

8.2. Развитие на базе УрФУ экосистемы наукоемкого предпринимательства, включающей бизнес-инкубатор инновационных проектов; центр кадрового обеспечения инновационной деятельности и сети технопарков-партнеров для развития малых инновационных предприятий с участием УрФУ.

Преодоление стратегических разрывов за счет перечисленных инициатив обеспечит успешное вхождение УрФУ в число ведущих университетов мира, в т.ч. к 2020 году в топ-100 по версии рейтинга QS и в топ-250 рейтинга THE.

1.4. Управление изменениями

Для трансформации университет будет использовать следующие механизмы:

1. Важной новой движущей силой изменений должно стать студенчество. За счет приема, ориентированного на привлечение талантливых, хорошо подготовленных, мотивированных к учебе и исследованиям студентов, планируется создать основу для доминирования ценностей академического развития и интернационализации. Будет развиваться система обратной связи по качеству преподавания, привлечение студенчества к проектам развития.

2. На новый уровень поднимется влияние международных партнеров и экспертов, привлекаемых к принятию и реализации решений.

3. Систематическим должно стать вовлечение в развитие академической деятельности попечителей, в т.ч. представителей корпораций и выпускников.

4. В организации исследовательской деятельности решающая роль отводится центрам превосходства, которым будет передан достаточный объем ресурсов, полномочий в части распоряжения указанными ресурсами, чья деятельность будет обеспечена упрощенными процедурами администрирования для минимизации бюрократических издержек.

5. В организации образовательной деятельности механизмом изменений станет: а) передача ответственности за учебные программы от кафедр к руководителям программ, курируемых академическими советами с участием представителей ведущих университетов и профессионального сообщества; б) участие в междуна-

родной деятельности и мероприятиях как обязательное требование ко всему преподавательскому составу.

6. Независимые исследования показали, что после объединения успешно формируется новая управленческая культура персональной эффективности и персональных достижений. Для закрепления этой тенденции на уровне системы управления необходимо и достаточно: а) введение трехлетних срочных контрактов; б) введение практики заполнения управленческих позиций на основе международных конкурсов; в) регулярный публичный отчет о деятельности.

7. Новые требования к сотрудникам-управленцам и управленческим процедурам будут фиксироваться в регламентных документах университета для обеспечения возобновляемости кадрового состава, однако особое внимание будет уделяться ограничению бюрократизации.

8. Вывод на аутсорсинг вспомогательной деятельности будет способствовать фокусировке коллектива на научных и академических проектах и результатах.

9. Совместное обучение и стажировки академического персонала и управленцев, участвующих в проектах развития, будут способствовать снижению бюрократизации деятельности и ускорению реализации стратегических проектов.

10. Для управления программой повышения конкурентоспособности будет создан проектный офис, в работу которого будут вовлечены международные эксперты, дирекция и координационный совет. Матричная система управления и проектные подходы создадут основу для реализации инициатив программы на нужном уровне качества и результативности. Личный пример содержательной неформальной работы ректора, его заместителей будет важной частью ускорения происходящих изменений.

Раздел 2. Мероприятия программы

В соответствии с требованиями конкурсной документации (п. 1.3) и методических рекомендаций (форма 6) инициативы детализированы в формате мероприятий. Номер инициативы указан в каждой карточке задачи в правом верхнем углу.

2.1. Основные мероприятия

Таблица 6 — 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	Формирование управленческих компетенций и интернациональных управленческих команд для реализации изменений на всех уровнях управления университетом					Инициатива № 5.2	
	Целевой показатель	Позиции в международном рейтинге QS / THE					Место	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	450 / —	400 / —	300 / —	250 / 400	200 / 400	200 / 350	150 / 300	100 / 250
	Механизмы решения задачи	1. Создание эффективных, соответствующих международным практикам систем управления человеческими ресурсами (HRM). 2. Ввод практики срочных 3-летних контрактов для управленцев основных уровней. 3. Обеспечение доступа кадрового резерва и волонтерского управленческого корпуса к внутренней управленческой информации. 4. Обеспечение внутренней и внешней транспарентности процессов управления с публикацией отчетов всех уровней в открытом доступе.				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 215 млн руб.	За счет средств субсидии 95 млн руб.
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	1. Создание первоочередных элементов инфраструктуры сопровождения и поддержки кадрового развития (Служба международного и общероссийского рекрутинга, Центр аттестации руководящего персонала, Центр развития мотивационных систем). 2. Привлечение на основе международного конкурса проректора по проектам академического развития в сфере гуманитарных, социальных и экономических наук.					22 млн руб.	20 млн руб.

Продолжение таблицы 6

2014	3. Создание волонтерского управленческого корпуса преимущественно из числа выпускников. 4. Формирование кадрового резерва руководящего состава университета . 5. Завершение формирования инфраструктуры сопровождения и поддержки кадрового развития. Создание Управления стратегического развития компетенций и человеческих ресурсов . 6. Создание Корпоративной Академии для развития компетенций кадрового резерва руководящего состава (школа развития компетенций университетских CEO и MVP, MBA). 7. Интернационализация волонтерского управленческого корпуса .	45 млн руб.	30 млн руб.
2015	8. Формирование кадрового резерва руководящего состава институтов . 9. Включение комплексных программных систем управления в процесс развития персонала университета (Microsoft Navision и другие, более современные — по мере появления). 10. Интеграция волонтерского управленческого корпуса в процессы управления.	50 млн руб.	30 млн руб.
2016 — 2020	11. Формирование кадрового резерва руководящего состава университетских центров превосходства (ведущих кафедр, лабораторий, R&D центров и т.д.). 12. Запуск механизма управленческого краудсорсинга на основе дистанционных технологий. 13. Систематическая организация открытых для внешней среды защит результатов деятельности университетских руководителей (публичные слушания). 14. Постановка системы ассесмента и аудита профессиональных качеств и потенциала кадрового резерва руководящего состава университета, институтов и центров превосходства . 15. Ввод новых форм аттестации. Создание специальной международной экспертной комиссии для компетентной и независимой оценки результатов университетских руководителей.	100 млн руб.	20 млн руб.

Таблица 7 — 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»

1.	Задача № 1	Обеспечение кадрового потенциала для реализации образовательных программ нового поколения	Инициатива № 2.3
	Целевой показатель	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%

Продолжение таблицы 7

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		0,7	2	4	7	10	12	14	15
Механизмы решения задачи		1. Привлечение молодых научно-педагогических работников, работающих в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях для проектирования и реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. 2. Создание системы мотивации молодых научно-педагогических работников, включая систему роялти за использование авторских электронных курсов.				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)		Всего 305 млн руб.	За счет средств субсидии 230 млн руб.
Год	Основные результаты						Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	1. К проектированию образовательных программ привлечено 10 зарубежных специалистов.						25 млн руб.	20 млн руб.	
2014	2. К проектированию образовательных программ привлечено 20 зарубежных специалистов.						40 млн руб.	30 млн руб.	
2015	3. К проектированию образовательных программ привлечено 30 зарубежных специалистов.						40 млн руб.	30 млн руб.	
2016—2020	4. Для реализации партнерских образовательных программ приглашено 150 зарубежных преподавателей, специализирующихся в соответствующих областях знания.						200 млн руб.	150 млн руб.	
2.	Задача № 2	Формирование в УрФУ молодежной научной элиты мирового уровня					Инициативы № 2.1 и 2.2		
Целевой показатель		Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов					%		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		0,7	2	4	7	10	12	14	15
Механизмы решения задачи		Увеличение численности научных работников за счет привлечения молодых научных работников, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)		Всего 305 млн руб.	За счет средств субсидии 240 млн руб.
Год	Основные результаты						Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	1. Разработка порядка привлечения российских и зарубежных молодых ученых на постдоковские позиции в УрФУ для проведения научных исследований и педагогической деятельности.						35 млн руб.	30 млн руб.	
2014	2. Привлечение на работу в УрФУ 20 постдоков на основе конкурса.						35 млн руб.	30 млн руб.	

Продолжение таблицы 7

2015	3. Привлечение на работу в УрФУ 40 постдоков на основе конкурса.	35 млн руб.	30 млн руб.
2016— 2020	4. Привлечение на работу в УрФУ 40 российских и зарубежных ученых на постдоковские позиции ежегодно.	200 млн руб.	150 млн руб.

Таблица 8 — Мероприятие № 3 «Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах»

1. Задача № 1		Интернационализация научных исследований УрФУ, создание системы поддержки академической мобильности НПР					Инициативы № 1.8 и 6.3	
Целевой показатель		Доля статей с иностранным участием					%	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
16	19	23	26	30	33	34	36	
Механизмы решения задачи		1. Система грантовой поддержки средне- и долгосрочных стажировок ученых УрФУ в России и за рубежом. 2. Система поддержки участия ученых УрФУ в международных конференциях. 3. Система поддержки проведения международных научных конференций на базе УрФУ. 4. Система грантовой поддержки для проведения исследований на оборудовании УрФУ. 5. Разработка и реализация сетевой модульной программы формирования компетенций в области наукоемкого предпринимательства для НПР вузов России и СНГ, обеспечивающей подготовку кадров для инновационной деятельности и мобильность НПР в инновационной сфере.				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего. 570 млн руб.	За счет средств субсидии 405 млн руб.
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	1. Приглашено 20 молодых зарубежных ученых на среднесрочную стажировку. 2. Направление за границу на стажировку (1 — 3 месяца) не менее 20 ученых УрФУ. 3. Поддержка участия в международных конференциях не менее 20 ученых УрФУ. 4. Поддержка проведения пяти международных конференций на базе УрФУ.					75 млн руб.	15 млн руб.	

Продолжение таблицы 8

2014	5. Приглашение 40 зарубежных молодых ученых на стажировку в УрФУ. 1. Направление за границу на стажировку (1 — 3 месяца) не менее 40 ученых УрФУ. 6. Поддержка участия в международных конференциях не менее 40 ученых УрФУ. 7. Поддержка проведения 10 международных конференций на базе УрФУ. 8. Направление на длительную стажировку (до года) в ведущие зарубежные университеты 8 — 10 сотрудников университета.				70 млн руб.	20 млн руб.		
2015	9. Приглашение 50 — 60 зарубежных специалистов на стажировку в УрФУ. 10. Направление за границу на стажировку (1 — 3 месяца) не менее 60 ученых УрФУ. 11. Поддержка участия в международных конференциях не менее 80 ученых УрФУ. 12. Поддержка проведения 15 международных конференций на базе УрФУ. 13. Направление на длительную стажировку (до года) в ведущие зарубежные университеты 10 — 12 сотрудников университета.				55 млн руб.	50 млн руб.		
2016 — 2020	14. Проведение ежегодных мероприятий по стажировке исследователей, участию в конференциях, проведению международных конференций на базе УрФУ. 15. Проведено обучение не менее 400 НПП из России и СНГ в области наукоемкого предпринимательства (40 вузов России и СНГ).				370 млн руб.	320 млн руб.		
2.	Задача № 2	Создание эффективной системы поддержки международной мобильности НПП				Инициатива № 2.3		
	Целевой показатель	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП				Количество статей (за 3 г.)		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0,5	0,7	1,2	1,8	2,6	3,3	3,4	3,4
	Механизмы решения задачи	1. Создание системы эффективных договоров для организации мобильности НПП. 2. Проведение летних и зимних школ, тренингов на базе партнерских университетов для групп сотрудников УрФУ.				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 230 млн руб.	За счет средств субсидии 155 млн руб.
	Год	Основные результаты				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	1. Создана необходимая нормативная база, заключено 50 договоров с партнерами. 2. Сформирован коллектив преподавателей и организаторов образовательного процесса, прошедших подготовку в ряде зарубежных университетов — более 100 человек.				25 млн руб.	15 млн руб.	

Продолжение таблицы 8

2014	3. Заключено 200 договоров с партнерами, создана система информационной поддержки. 4. Проведено 20 летних и зимних школ, тренингов, курсов повышения квалификации за рубежом. 5. Проведено масштабное обучение сотрудников по программам повышения квалификации в области разработки и реализации партнерских образовательных программ на основе методологии результатов обучения.	30 млн руб.	20 млн руб.
2015	6. Проведено 20 летних и зимних школ, тренингов, курсов повышения квалификации за рубежом. 7. Стажировки в зарубежных университетах прошли 50 преподавателей университета, входящих в команды разработчиков новых образовательных программ.	45 млн руб.	40 млн руб.
2016 — 2020	8. Ежегодно за рубежом проводится не менее 15 летних и зимних школ, тренингов, курсов повышения квалификации. 9. Стажировки в зарубежных университетах прошли 250 преподавателей университета, входящих в команды разработчиков новых образовательных программ.	130 млн руб.	80 млн руб.

Таблица 9 — Мероприятие № 4 «Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры»

1.	Задача № 1	Развитие системы подготовки кадров высшей квалификации УрФУ					Инициатива № 1.5		
	Целевой показатель	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП					Количество статей (за 3 г.)		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	0,5	0,7	1,2	1,8	2,6	3,3	3,4	3,4	
	Механизмы решения задачи	1. Создание системы двойной аспирантуры. 2. Системы грантов для обучения аспирантов. 3. Введение степени PhDУрФУ. 4. Развитие системы целевой аспирантуры и докторантуры.					Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 580 млн руб.	За счет средств субсидии 355 млн руб.
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	1. Разработка нормативной базы системы аспирантуры с двойным руководством, целевой аспирантуры, системы грантов для обучения в аспирантуре, нормативной базы степени PhDУрФУ. 2. Поддержка не менее 80 целевых аспирантов и 10 целевых докторантов УрФУ.					20 млн руб.	5 млн руб.	
	2014	3. Стажировки 100 аспирантов у соруководителей диссертационных исследований. 4. Обучение 50 аспирантов по грантам УрФУ. 5. Поддержка не менее 120 целевых аспирантов и 20 целевых докторантов УрФУ.					80 млн руб.	50 млн руб.	

Продолжение таблицы 9

2015	6. Стажировки 100 аспирантов у соруководителей диссертационных исследований. 7. Обучение 120 аспирантов по грантам УрФУ. 8. Поддержка не менее 120 целевых аспирантов и 20 целевых докторантов УрФУ.	80 млн руб.	50 млн руб.
2016 — 2020	<u>Ежегодно:</u> 9. Стажировки 100 аспирантов у соруководителей диссертационных исследований. 10. Обучение 120 аспирантов по грантам УрФУ. 11. Поддержка не менее 120 целевых аспирантов и 20 целевых докторантов УрФУ.	400 млн руб.	250 млн руб.

Таблица 10 — Мероприятие № 5 «Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников»

1.	Задача № 1	Поддержка научной деятельности магистрантов, аспирантов, молодых научно-педагогических работников. Закрепление молодых научных кадров				Инициатива № 2.1, 2.2, 6.1, 6.2		
	Целевой показатель	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП				Количество статей (за 3 г.)		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0,5	0,7	1,2	1,8	2,6	3,3	3,4	3,4
	Механизмы решения задачи	1. Развитие системы внутренних грантов для проведения научных исследований студентами, магистрантами, аспирантами и молодыми учеными. 2. Программа «Обеспечение жильем молодых ученых». 3. Грантовая поддержка для проведения поисковых исследований и подготовки инновационных проектов.				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 420 млн руб.	За счет средств субсидии 310 млн руб.
	Год	Основные результаты				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	1. Разработка нормативной базы системы внутренних грантов для проведения научных исследований молодыми учеными, студентами, магистрантами и аспирантами. 2. Выделено не менее 150 грантов на исследования на сумму 15 млн руб. 3. Создание программы «Обеспечение жильем молодых ученых». В программе «Обеспечение жильем молодых ученых» участвует 30 молодых ученых. 4. Разработана конкурсная документация и проведен первый конкурс мини-грантов поисковых исследований и инновационных проектов на сумму 6 млн руб., подготовлено не менее 12 проектов.				35 млн руб.	30 млн руб.	

Продолжение таблицы 10

2014	<p>5. Выделено не менее 150 грантов на исследования на сумму 15 млн руб.</p> <p>6. В программе «Обеспечение жильем молодых ученых» участвует 60 молодых ученых.</p> <p>7. Реализован комплекс программ и мероприятий по вовлечению молодежи в инновационную деятельность (200 человек из организаций образования и науки, включая 10% иностранных).</p> <p>8. Проведены конкурсы мини-грантов поисковых исследований и инновационных проектов на сумму 10 млн руб., подготовлено не менее 20 проектов.</p>				55 млн руб.	40 млн руб.		
2015	<p>9. Поддержка не менее 250 научных исследований магистрантов, аспирантов и молодых ученых.</p> <p>10. В программе «Обеспечение жильем молодых ученых» участвует 90 молодых ученых.</p> <p>11. Реализован комплекс программ и мероприятий по вовлечению молодежи в инновационную деятельность (300 человек из организаций образования и науки, включая 12% иностранных).</p> <p>12. Проведены конкурсы мини-грантов поисковых исследований и инновационных проектов на сумму 10 млн руб., подготовлено не менее 20 проектов.</p>				55 млн руб.	40 млн руб.		
2016 — 2020	<p><u>Ежегодно:</u></p> <p>13. Поддержка не менее 250 научных исследований магистрантов, аспирантов и молодых ученых.</p> <p>14. В программе «Обеспечение жильем молодых ученых» участвует 90 молодых ученых ежегодно.</p> <p>15. Реализован комплекс программ и мероприятий по вовлечению молодежи в инновационную деятельность (200 человек из организаций образования и науки, включая 10% иностранных).</p> <p>16. Проведены конкурсы мини-грантов поисковых исследований и инновационных проектов на сумму 10 млн руб., подготовлено не менее 20 проектов.</p>				275 млн руб.	200 млн руб.		
2.	Задача № 2	Усиление привлекательности обучения и повышение качества образования в УрФУ за счет реализации широкомасштабной программы поддержки международной студенческой мобильности и стипендиальных программ				Инициатива № 3.1		
	Целевой показатель	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		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	69,0	69,4	70,3	71,3	72,2	73,1	74,0	75,0
	Механизмы решения задачи	<p>1. Создание системы «Study Abroad» для студентов университета.</p> <p>2. Поддержка обучения студентов УрФУ в течение одного семестра в университетах-партнерах.</p> <p>3. Создание системы информационной поддержки для студентов УрФУ по обучению за рубежом.</p> <p>4. Стипендиальные программы для талантливых студентов</p>			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 500 млн руб.	За счет средств субсидии 360 млн руб.	

Продолжение таблицы 10

Год	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2013	1. Заключены договоры с партнерскими университетами, создана необходимая нормативная база для осуществления мобильности.	20 млн руб.	10 млн руб.
2014	2. Семестровое обучение за рубежом прошло не менее 300 студентов 3. Формирование конкурентоспособной на международном уровне системы стипендиальной поддержки талантливых студентов (возмещение обучения и проживания).	60 млн руб.	50 млн руб.
2015	4. Семестровое обучение за рубежом прошло не менее 300 студентов.	60 млн руб.	50 млн руб.
2016 — 2020	5. Ежегодно не менее 300 студентов УрФУ проходит семестровое обучение за рубежом.	360 млн руб.	250 млн руб.

Таблица 11 — Мероприятие № 6 «Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями»

1.	Задача № 1	Разработка и внедрение 100 новых совместных образовательных программ в рамках двустороннего сотрудничества с ведущими иностранными университетами и многостороннего формата сотрудничества					Инициативы № 1.1 и 1.4	
	Целевой показатель	1) Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) 2) Доля программ магистратуры и аспирантуры, реализуемых на иностранном языке					%	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	3	4	6	8	10	12	14	16
	4	6	8	10	15	20	30	40

Продолжение таблицы 11

	Механизмы решения задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и внедрение программ 2 дипломов, «включенного» обучения, партнерских программ ДПО. 2. Разработка новых сетевых образовательных программ в многостороннем формате. 3. Реализация практикоориентированных бакалаврских и магистерских программ в инженерном образовании совместно с иностранными и российскими университетами с использованием инновационной инфраструктуры УрФУ и российских и зарубежных вузов-партнеров. 4. Разработка и внедрение программ языкового обучения совместно с Кембриджским университетом. 5. Интенсификация и расширение работы имеющихся университетских сетей (УШОС, Университет Арктики, Университет СНГ, АТУРК) и создание новых сетей (Университет БРИКС). 6. Материальное обеспечение учебного процесса в рамках совместных и сетевых программ, в том числе оснащение инженерных лабораторий. 7. Международная аккредитация образовательных программ. 	Оценка стоимости (все-го и за счет субсидии)	Всего 1020 млн руб.	За счет средств субсидии 300 млн руб.
Год	Основные результаты		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заключены двусторонние договоры о сотрудничестве в области совместных программ с 50 университетами. Начато переоснащение аудиторий. 2. Введены новые направления обучения в сетях. Запущено 5 новых сетевых программ. 3. Приобретены права на образовательные продукты, разработанные с привлечением иностранных специалистов (50 авторских разработок). 		150 млн руб.	50 млн руб.	
2014	<ol style="list-style-type: none"> 4. Создан Университет БРИКС. 5. Запущено 50 новых партнерских программ (500 иностранных студентов) и 10 новых сетевых программ. Переоборудовано 20 аудиторий, создано 10 лабораторий. 6. Приобретены права на образовательные продукты, разработанные с привлечением иностранных специалистов (50 авторских разработок). 		150 млн руб.	50 млн руб.	

Продолжение таблицы 11

2015	7. Создан Консорциум предпринимательских университетов. 8. Запущено 60 новых партнерских программ (700 иностранных студентов) и 15 новых сетевых программ. Переоборудовано 40 аудиторий, создано 20 лабораторий. 9. Приобретены права на образовательные продукты, разработанные с привлечением иностранных специалистов (50 авторских разработок). 10. Внедрена модульная программа обучения НПР в области наукоемкого предпринимательства совместно с 10 опорными вузами (США, Финляндия, Израиль, Россия, Корея, Китай), на базе которых будут реализовываться отдельные модули. 11. Проведение первой международной летней школы по наукоемкому предпринимательству с зарубежными университетами-партнерами.				170 млн руб.	50 млн руб.		
2016 — 2020	12. Создано не менее 5 новых сетей. Запущено не менее 30 новых сетевых программ. 13. Запущено 100 новых партнерских программ (1000 иностранных студентов). Переоборудовано 100 аудиторий, создано 40 лабораторий. 14. Приобретены права на образовательные продукты, разработанные с привлечением иностранных специалистов (250 авторских разработок).				550 млн руб.	150 млн руб.		
2.	Задача № 2	Развитие новых организационных форм образовательного процесса, включая взаимодействие с работодателями и сетевые формы реализации образовательных программ				Инициатива № 1.3		
	Целевой показатель	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		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	69,0	69,4	70,3	71,3	72,2	73,1	74,0	75,0
	Механизмы решения задачи	1. Организация кафедр и иных структурных подразделений университета на территории партнеров университета из числа промышленных компаний, академических институтов, организаций, структур государственной власти и т.п. 2. Создание лабораторий академических институтов на территории университета. 3. Распространение новой модели филиальной сети на страны ближнего и дальнего зарубежья. 4. Создание профессиональных кадровых центров.				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 690 млн руб.	За счет средств субсидии 270 млн руб.

Продолжение таблицы 11

Год	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2013	1. Создано 10 кафедр на территории партнеров 2. Организованы 10 научно-исследовательских лабораторий институтов УрО РАН для совместных исследований и подготовки кадров, включая иностранных магистрантов и аспирантов.	90 млн руб.	30 млн руб.
2014	3. Начато обучение по 30 образовательным программам с использованием сетевой формы реализации. 4. Организовано 2 профессиональных кадровых центра.	100 млн руб.	50 млн руб.
2015	5. Начато обучение по 50 образовательным программам с использованием сетевой формы реализации. 6. Открыто 5 филиалов УрФУ на территории стран ближнего и дальнего зарубежья.	50 млн руб.	40 млн руб.
2016—2020	7. Количество филиалов на территории стран ближнего и дальнего зарубежья не менее 10.	450 млн руб.	150 млн руб.

Таблица 12 — 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»

1.	Задача № 1	Создание эффективной системы договорных отношений с ведущими университетами-партнерами					Инициатива № 3.1		
Целевой показатель		Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)					%		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		3	4	6	8	10	12	14	16
	Механизмы решения задачи	1. Создание системы академических обменов. 2. Информационное продвижение международных магистерских и аспирантских программ (включая сетевые) в университетах-партнерах. 3. Организация и проведение летних школ.					Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 200 млн руб.	За счет средств субсидии 35 млн руб.
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	

Продолжение таблицы 12

2013	1. Заключено 10 договоров об академических обменах, подано 5 заявок на конкурс ErasmusMundus, проведено 10 презентаций международных магистерских и аспирантских программ УрФУ, проведено 5 летних школ				15 млн руб.	5 млн руб.		
2014	2. Принято не менее 100 студентов по обмену, в магистратуру УрФУ поступило не менее 100 студентов из ведущих иностранных университетов, в летних школах приняло участие не менее 200 чел.				30 млн руб.	15 млн руб.		
2015	3. Принято не менее 100 студентов по обмену, в магистратуру УрФУ поступило не менее 100 студентов из ведущих иностранных университетов, в летних школах приняло участие не менее 300 чел.				35 млн руб.	15 млн руб.		
2016 — 2020	4. Ежегодно в УрФУ принимается не менее 150 студентов по обмену, в магистратуру УрФУ поступает не менее 150 студентов из ведущих иностранных университетов ежегодно, в летних школах принимает участие не менее 600 иностранных студентов.				120 млн руб.	0 млн руб.		
2.	Задача № 2	Создание открытого университета и развитие технологий электронного обучения				Инициатива № 1.2		
	Целевой показатель	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)				%		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	3	4	6	8	10	12	14	16
	Механизмы решения задачи	1. Создание образовательных программ и модулей разных уровней, доступных для освоения в полном объеме дистанционно. 2. Создание и публикация на ведущих мировых и российских площадках открытых электронных курсов.			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 350 млн руб.	За счет средств субсидии 160 млн руб.	
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	1. Разработано не менее 3 программ бакалавриата, магистратуры и ДПО, доступных для освоения в полном объеме дистанционно. Разработан 1 открытый электронный курс.					40 млн руб.	10 млн руб.	
2014	2. Для обучения по разработанным программам зачислено не менее 100 человек, открытый электронный курс размещен на одной из международных площадок. 3. Разработано не менее 10 программ бакалавриата, магистратуры и ДПО, доступных для освоения в полном объеме дистанционно, 3 открытых электронных курса, виртуальные тренажеры и практикумы. 4. Создана электронная площадка УрФУ для публикации и выбора курсов.					80 млн руб.	30 млн руб.	
2015	5. По разработанным программам и курсам обучается 1000 человек, в том числе 100 — иностранных. 6. Разработано не менее 20 программ бакалавриата, магистратуры и ДПО, доступных для освоения в полном объеме дистанционно. Разработаны 5 открытых электронных курсов.					30 млн руб.	20 млн руб.	

Продолжение таблицы 12

2016— 2020	7. По разработанным программам и курсам обучено 10 000 человек, в том числе 2000 — иностранных. 8. Разработано не менее 100 программ и 15 открытых курсов. В партнерстве с другими университетами функционирует единая электронная площадка.	200 млн руб.	100 млн руб.
---------------	---	-----------------	--------------

Таблица 13 — 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»

1.	Задача № 1	Формирование и развитие научных центров превосходства					Инициативы № 1.6, 1.9 и 7.1	
Целевой показатель		Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования					Количество цитат (за 5 лет)	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0,6	0,9	1,5	2,4	3,7	5,3	7,8	10,5
	Механизмы решения задачи	1. Создание новых, поддержка и развитие лабораторий и научных групп по прорывным направлениям. 2. Создание совместных научных структур с зарубежными вузами. 3. Создание и развитие центров коллективного пользования уникального оборудования. 4. Развитие существующих и создание новых научных журналов. 5. Стимулирование и поддержка авторской активности. 6. Консорциум с УрО РАН.				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 2 195 млн руб.	За счет средств субсидии 1 095 млн руб.
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	1. Организация 4 лабораторий и 10 научных групп. 2. Создание 2 журналов и поддержка 8 существующих. 3. Опубликовано 800 научных статей, учитываемых в базах данных Web of Science и Scopus.					355 млн руб.	95 млн руб.
	2014	4. Организация центра, 8 лабораторий и 20 научных групп. 5. Создание 2 журналов. 6. Опубликовано 1200 научных статей, учитываемых в базах данных Web of Science и Scopus.					330 млн руб.	150 млн руб.

Продолжение таблицы 13

2015	7. Организация центра коллективного пользования, 8 лабораторий и 20 научных групп. 8. Создание 2 журналов. 9. Опубликовано 2100 научных статей, учитываемых в базах данных Web of Science и Scopus				310 млн руб.	150 млн руб.		
2016 — 2020	10. Организация 10 научных лабораторий и 50 научных групп. 11. Опубликовано в среднем в год 3500 научных статей, учитываемых в базах данных Web of Science и Scopus.				1200 млн руб.	700 млн руб.		
2.	Задача № 2	Увеличение объемов научных исследований в интересах предприятий				Инициатива № 1.7		
	Целевой показатель	Доходы от научно-исследовательской деятельности для реального сектора на одного ППС				Тыс. руб.		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	120	165	240	275	300	335	360	400
	Механизмы решения задачи	1. Создание центра научно-технического сопровождения наукоемких и модернизируемых отраслей региона. 2. Создание и оснащение новых лабораторий, в том числе лабораторий ЦКП. 3. Формирование стратегического партнерства с предприятиями реального сектора экономики. 4. Поддержка инициативных НИОКР.			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 980 млн руб.	За счет средств субсидии 420 млн руб.	
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	1. Организация 2 совместных лабораторий с предприятиями промышленности. 2. Переоснащение парка научно-исследовательского оборудования новых и действующих лабораторий. 3. Объем выполненных НИОКР в интересах предприятий 370 млн руб.					330 млн руб.	30 млн руб.	
2014	4. Создание центра научно-технического сопровождения наукоемких и модернизируемых отраслей. 5. Организация 2 совместных лабораторий с предприятиями промышленности. 6. Создание новых лабораторий ЦКП. 7. Переоснащение парка научно-исследовательского оборудования новых и действующих лабораторий. 8. Объем выполненных НИОКР в интересах предприятий 450 млн руб.					240 млн руб.	40 млн руб.	
2015	9. Организация 2 совместных лабораторий с предприятиями промышленности. 10. Создание новых лабораторий ЦКП. 11. Переоснащение парка научно-исследовательского оборудования новых и действующих лабораторий. 12. Объем выполненных НИОКР в интересах предприятий 600 млн руб.					60 млн руб.	50 млн руб.	

Продолжение таблицы 13

	2016— 2020	13. Переоснащение парка научно-исследовательского оборудования новых и действующих лабораторий. 14. Создание новых лабораторий ЦКП. 15. Объем выполненных НИОКР в интересах предприятий 4000 млн руб. (за 5 лет).				350 млн руб.	300 млн руб.	
3.	Задача № 3	Формирование Уральского центра технологического обмена и кооперации с глобальными корпорациями				Инициатива № 8.1		
	Целевой показатель	Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции в расчете на 1 НПП				Тыс. руб.		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	305	375	485	545	590	695	760	895
	Механизмы решения задачи	1. Создание центра коллективного пользования «Лазерные производственные технологии». 2. Создание международного центра интеллектуальной собственности. 3. Создание совместных R&D центров с российскими и зарубежными корпорациями. 4. Проведение комплекса конгрессных, выставочных и клубных мероприятий для привлечения российских и международных компаний.				Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 260 млн руб.	За счет средств субсидии 150 млн руб.
	Год	Основные результаты				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	1. Разработка концепции и проектирование «Лазерные производственные технологии». 2. Создание международного центра интеллектуальной собственности.				55 млн руб.	40 млн руб.	
	2014	3. Создание первой очереди центра «Лазерные производственные технологии». 4. Подготовка нормативно-методической документации создания совместных R&D центров.				55 млн руб.	40 млн руб.	
	2015	5. Создание второй очереди центра «Лазерные производственные технологии». 6. Реализация 2 инновационных проектов с корпорациями. 7. Создание совместного R&D центра.				55 млн руб.	40 млн руб.	
	2016 — 2020	8. Реализация 7 пилотных инновационных проектов с корпорациями. 9. Создание совместного R&D центра.				95 млн руб.	30 млн руб.	

2.2. Дополнительные мероприятия

Таблица 14 — Мероприятие № 9 «Создание экосистемы инновационного предпринимательства»

1.	Задача № 1	Развитие на базе УрФУ экосистемы наукоемкого предпринимательства регионального уровня, обеспечивающей эффективность процессов создания конкурентоспособной наукоемкой продукции на основе коммерциализации и практического использования результатов научных исследований системы высшего профессионального образования и науки Уральского региона					Инициатива № 8.2	
	Целевой показатель	Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции в расчете на 1 НПП					Тыс. руб.	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	305	375	485	545	590	695	760	895
	Механизмы решения задачи	1. Развитие Центра кадрового обеспечения инновационной деятельности. 2. Формирование сети технопарков — партнеров для развития малых инновационных предприятий с участием УрФУ.			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)		Всего 360 млн руб.	За счет средств субсидии 75 млн руб.
	Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2013	1. Разработано технико-экономическое обоснование бизнес-инкубатора и определены партнеры проекта, в том числе среди зарубежных технопарков.					40 млн руб.	0 млн руб.
	2014	2. Разработаны интернет-сервисы формирования кадрового резерва в инновационной сфере. 3. Запущена программа грантовой поддержки.					60 млн руб.	20 млн руб.
	2015	4. Реализация программы грантовой поддержки.					60 млн руб.	40 млн руб.
	2016 — 2020	5. Реализация программы грантовой поддержки.					200 млн руб.	15 млн руб.

Таблица 15 — Мероприятие № 10 «Позиционирование и продвижение университета на целевых рынках»

1.	Задача № 1	Позиционирование и продвижение университета на рынке РФ и ближнего зарубежья	Инициатива № 3.1, 3.2 и 3.3
	Целевой показатель	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

Продолжение таблицы 15

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	69,0	69,4	70,3	71,3	72,2	73,1	74,0	75,0	
Механизмы решения задачи	1. Продвижение университета и его образовательных продуктов в СМИ и соц. сетях. Создание портала УрФУ. 2. Привлечение талантливых абитуриентов посредством олимпиадных, конкурсных мероприятий, спецпроектов, в том числе в интернет-среде, а также довузовской подготовки (школы юных и т.п.). 3. Организация собственных event-мероприятий. 4. Создание объединений школьников на территории стран ближнего зарубежья.					Оценка стоимости (все-го и за счет субсидии)	Всего 555 млн руб.	За счет средств субсидии 140 млн руб.	
Год	Основные результаты						Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2013	1. Вышло 11 000 публикаций в СМИ с упоминанием УрФУ на территории РФ, проведено 12 крупных event-мероприятий на территории РФ и 3 в странах СНГ, зарегистрировано 15 000 чел. в группе «Абитуриент УрФУ» из РФ и 1000 из стран СНГ. 2. Разработаны отдельные информационные ресурсы в рамках создания портала УрФУ.						50 млн руб.	0 млн руб.	
2014	3. Вышло 13 000 публикаций в СМИ с упоминанием УрФУ на территории РФ, проведено 14 крупных event-мероприятий на территории РФ и 5 в странах СНГ, зарегистрировано 16 000 чел. в группе «Абитуриент УрФУ» и 2500 из стран СНГ. 4. Разработаны отдельные информационные ресурсы в рамках создания портала УрФУ. 5. Созданы объединения школьников на территории отдельных стран ближнего зарубежья.						75 млн руб.	20 млн руб.	
2015	6. Вышло 15 000 публикаций в СМИ с упоминанием УрФУ на территории РФ, проведено 14 крупных event-мероприятий на территории РФ и 10 в странах СНГ, зарегистрировано 18 000 чел. в группе «Абитуриент УрФУ» из РФ и 5000 из стран СНГ. 7. Разработаны отдельные информационные ресурсы в рамках создания портала УрФУ.						80 млн руб.	20 млн руб.	
2016 — 2020	8. Вышло не менее 75 000 публикаций с упоминанием УрФУ на территории РФ, группа «Абитуриент УрФУ» вместе с региональными аккаунтами достигла численности участников 20 000 чел. на территории РФ и 10 000 из стран СНГ. 9. Завершены работы по созданию портала УрФУ.						350 млн руб.	100 млн руб.	
2.	Задача № 2	Повышение известности и академической репутации УрФУ в странах «дальнего» зарубежья					Инициатива № 3.2 и 3.3		

Продолжение таблицы 15

Целевой показатель		1) Место в рейтинге QS 2) Доля иностранных студентов без учета студентов из стран СНГ					1) Место 2) %		
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
450 1	400 1,5	300 2	250 3	200 4	200 5	150 6	100 8		
Механизмы решения задачи		1. Участие в международных образовательных выставках, конференциях, симпозиумах, проведение в УрФУ высокоуровневых международных мероприятий. 2. Поддержка участия Институтов УрФУ в международных профессиональных Ассоциациях и мероприятиях, ими проводимых. 3. Создание системы продвижения УрФУ в зарубежных СМИ и социальных сетях, пакета рекламных материалов на иностранных языках. 4. Создание системы партнерских отношений для продвижения УрФУ (рекрутинговые агентства, зарубежные представительства УрФУ и пр.).			Оценка стоимости (все-го и за счет субсидии)		Всего млн руб. 415 млн руб.		За счет средств субсидии 140 млн руб.
Год	Основные результаты					Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии		
2013	1. Проведение первого QSRANKOSIUM в УрФУ, вступление Институтов УрФУ в международные Ассоциации (не менее 8 Ассоциаций), заключение партнерских договоров с 3 международными СМИ, проведение в УрФУ не менее 2 высокоуровневых международных мероприятий.					5 млн руб.	0 млн руб.		
2014	2. Запуск англоязычного портала, создание веб-страниц на китайском и французском языках. 3. Участие в 15 высокоуровневых мероприятиях, проведение Чемпионата мира по программированию. 4. Продвижение УрФУ в социальных сетях Китая, Вьетнама, Саудовской Аравии, Бразилии, Индии.					50 млн руб.	20 млн руб.		
2015	5. Участие в 15 высокоуровневых мероприятиях, продвижение УрФУ в сетях приоритетных регионов.					60 млн руб.	20 млн руб.		
2016— 2020	6. Участие в 15 высокоуровневых мероприятиях ежегодно, продвижение УрФУ в сетях приоритетных регионов.					300 млн руб.	100 млн руб.		

Таблица 16 — Мероприятие № 11 «Совершенствование системы управления»

1	Задача № 1	Обеспечение концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэф-фективных направлений деятельности	Инициативы № 4.1 — 4.3
	Целевой показатель	Позиции в международном рейтинге QS / THE	Место

Продолжение таблицы 16

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	450 / —	400 / —	300 / —	250 / 400	200 / 400	200 / 350	150 / 300	100 / 250
Механизмы решения задачи	1. Средства на поддержку научной и образовательной деятельности будут реализовываться только через центры превосходства. 2. Регулярные механизмы оценки эффективности и отказа от неэффективной деятельности подразделений образовательных программ. 3. Эффективный контракт.					Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Всего 170 млн руб.	За счет средств субсидии 30 млн руб.
Год	Основные результаты						Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2013	1. Подготовлен и утвержден План мероприятий (дорожная карта). 2. Сформирован международный экспертный совет по Программе. Сформированы коллегиальные органы управления по прорывным направлениям с участием международных экспертов. 3. На основе объективных критериев сформирован перечень центров превосходства (ЦП). Разработаны и утверждены программы развития ЦП. 4. Создан интернет-ресурс по Программе повышения конкурентоспособности. 5. Осуществлен мониторинг эффективности подразделений университета (рейтинги институтов и кафедр). Утверждены планы реорганизации 10% наименее эффективных подразделений. 6. В состав Наблюдательного совета введено не менее 2 международных представителей.						25 млн руб.	0 млн руб.
2014	7. Неэффективные подразделения (не менее 10% институтов и кафедр) реорганизованы. 8. Центрами превосходства созданы интернет-ресурсы. 9. Внедрена система мониторинга КРІ подразделений (институтов, лабораторий, кафедр). 10. В процесс принятий решений внедрены институциональные исследования с использованием наукометрических инструментов в соответствии с лучшими международными практиками.						25 млн руб.	5 млн руб.
2015	11. Введена в действие система срочных контрактов с работниками ППС, учитывающая критерии результативности академической деятельности при продлении контракта и формировании переменной части заработной платы. 12. Введены в действие механизмы открытого конкурсного набора НПП на федеральном уровне. 13. Создан рейтинг образовательных программ и введены критерии оценки их эффективности.						50 млн руб.	25 млн руб.

Продолжение таблицы 16

2016 — 2020	14. По результатам мониторинга эффективности (институтов, кафедр и образовательных программ) университета ежегодно не менее 5% наименее эффективных подвергаются реорганизации. 15. Внедрена система персонального мониторинга результативности ППС в соответствии с условиями срочных контрактов. 16. По результатам выполнения условий срочных контрактов осуществляется пересмотр условий найма ППС, не выполняющего требования контракта.				70 млн руб.	0 млн руб.		
2	Задача № 2	Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели				Инициативы № 5.1 и 5.3		
	Целевой показатель	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза				%		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	38	37	38	42	45	48	49	50
	Механизмы решения задачи	1. Интеграция системы стратегического управления и принятия решений в операционных процессах. 2. Вовлечение международных партнеров, представителей бизнеса и органов государственной власти, сотрудников и студентов университета в процесс принятия и реализации решений. 3. Внедрение международных практик в ключевые процессы управления.			Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	Оценка стоимости (всего) 165 млн руб.	За счет средств субсидии 35 млн руб.	
	Год	Основные результаты				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2013	1. В контракты с руководством университета (ректор, проректоры, директора институтов и филиалов и др.) включены показатели повышения международной конкурентоспособности университета. Все проректоры работают на условиях срочного контракта. 2. Внедрение для всех управленческих подразделений и обсуживающих служб KPI, нацеленных на реализацию Программы (в т.ч. оценка 360°). 3. Создана система привлечения средств в эндаумент университета. 4. Создана служба международной интеграции, решающей задачи взаимодействия подразделений университета и иностранных сотрудников. 5. Разработана и внедрена система управления затратами на основе нормативного подхода к формированию затрат.				30 млн руб.	0 млн руб.	

Продолжение таблицы 16

2014	6. В попечительский совет университета и попечительские советы институтов вовлечены представители международных корпораций. 7. Создан комплекс информационных ресурсов, обеспечивающих вовлечение НПП и студентов университета в процесс выработки стратегических решений. 8. По итогам 2013 отчетного года представлена бухгалтерская отчетность в соответствии с международными стандартами учета. 9. Создана единая система бухгалтерского, налогового и управленческого учета. 10. Университетом получен международный рейтинг кредитоспособности.	35 млн руб.	10 млн руб.
2015	11. Создан офис обслуживания студентов, обеспечивающего сервис единого окна для решения проблем студентов. 12. Сформированы инструменты продвижения фандрайзинговых проектов в международной среде. 13. Введена практика ежегодной публикации аудированного бухгалтерского отчета в соответствии со стандартами МСФО (начиная с 2014 отчетного года).	50 млн руб.	25 млн руб.
2016 — 2020	14. Внедрена автоматизированная система управления отношениями (CRM) с основными контрагентами (студенты, выпускники, работодатели, родители).	50 млн руб.	0 млн руб.

Таблица 17 — Мероприятие № 12 «Развитие кампусной инфраструктуры УрФУ»

1.	Задача № 1	Развитие кампусной инфраструктуры и создание Уральского университетского технополиса					Инициатива № 2.1	
	Целевой показатель	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов					%	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0,7	2	4	7	10	12	14	15
	Механизмы решения задачи	Привлечение бюджетных и частных инвестиций на основе устойчивой экономической модели для целей создания инфраструктуры соответствующей стратегии развития УрФУ				Оценка стоимости (всего)	Всего 3 200 млн руб.	За счет субсидии 1 700 млн руб.

Продолжение таблицы 17

Годы	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2013	1. Совершенствование инфраструктуры на городской площадке согласно плану и разработка проектной документации, в том числе строительство общежития на 1000 мест. 2. Включение УрФУ в число ведущих вузов страны, реализующих кампусную модель развития. 3. Начало строительства научно-технологического и инновационного центра фармацевтических технологий УрФУ, общей площадью 4149,6 кв. м.	600 млн руб.	0 млн руб.
2014	4. Совершенствование инфраструктуры на городской площадке согласно плану и разработка проектной документации. 5. Определение ключевого инвестора для строительства объектов кампуса на основе государственно-частного партнерства. 6. Включение в бюджет Свердловской области затрат на создание внешней инженерной инфраструктуры объектов 1 и 2 очереди. 7. Создание внешней инженерной инфраструктуры пускового комплекса.	800 млн руб. ¹	400 млн руб.
2015	8. Реконструкция существующих мест проживания студентов (3 общежития). 9. Модернизация информационной инфраструктуры, магистральной сетевой инфраструктуры и узлов сети, резервного центра обработки данных на городской площадке. 10. Создание внешней инженерной инфраструктуры первой и второй очереди строительства Уральского университетского технополиса.	1 800 млн руб. ¹	1 300 млн руб.
2016 — 2020	11. Строительство объектов первой очереди Уральского университетского технополиса. 12. Начало строительства новых общежитий, в т.ч. в СУНЦ (5 общежитий). 13. Начало строительства новых учебных площадей (3 учебных корпуса). 14. Модернизация спортивно-досуговой инфраструктуры — учебно-тренировочная ледовая арена с комплексом спортивных видов единоборств, общей площадью 10805,0 кв. м.	Требует уточнения	Требует уточнения

¹ В оценку не включена стоимость инженерных сетей пускового комплекса, первой и второй очереди строительства университетского технополиса, стоимость которых не отражается на балансе УрФУ и не включена в сводную потребность в финансировании.

2.3. Сводная потребность в финансировании Программы повышения конкурентоспособности

млн руб.

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	215	95	20	15	45	30	50	30	100	20
Мероприятие № 2	610	470	60	50	75	60	75	60	400	300
Мероприятие № 3	800	560	100	30	100	40	100	90	500	400
Мероприятие № 4	580	355	20	5	80	50	80	50	400	250
Мероприятие № 5	920	670	55	40	115	90	115	90	635	450
Мероприятие № 6	1 710	570	240	80	250	100	220	90	1 000	300
Мероприятие № 7	550	195	55	15	110	45	65	35	320	100
Мероприятие № 8	3 435	1 665	740	165	625	230	425	240	1 645	1 030
Мероприятие № 9	360	75	40	-	60	20	60	40	200	15
Мероприятие № 10	970	280	55	-	125	40	140	40	650	200
Мероприятие № 11	335	65	55	-	60	15	100	50	120	-
Мероприятие № 12	3 200	1 700	600	-	800	400	1 800	1 300	-	-
ИТОГО по мероприятиям	13 685	6 700	2 040	400	2 445	1 120	3 230	2 115	5 970	3 065

Список исполнителей

Проректор по экономике и стратегическому развитию, кандидат экономических наук, доцент	_____	Д.Г. Сандлер
Проректор по инновационной деятельности, доктор экономических наук, кандидат физико-математических наук, доцент	_____	С.В. Кортов
Проректор по международным связям, доктор философских наук, профессор	_____	М.Б. Хомяков
Проректор по информационной политике	_____	Р.Л. Иваницкая
Проректор по науке, кандидат физико-математических наук, старший научный сотрудник	_____	В.В. Кружаев
Первый проректор Кандидат исторических наук, доцент	_____	Д.В. Бугров
Заместитель проректора по учебной работе, доктор химических наук, профессор	_____	О.И. Ребрин

Директор института «Высшая школа
экономики и менеджмента»,
доктор экономических наук, профессор

С.М. Кадочников

Директор центра мониторинга науки и
образования, кандидат экономических наук

Д.Е. Толмачев

Начальник управления стратегического
развития и маркетинга

Д.А. Мельник

Список использованных источниковИсточники данных:

1. Об утверждении Программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина» на 2010 - 2020 годы: Распоряжение Правительства Российской Федерации [от 7 октября 2010 г. № 1693-р]// Российская газета. - 210. - 07 окт. - С. 9-10.;
2. Дорожная карта расширенной Программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина» на 2011 - 2020 годы, одобренная решением Наблюдательного совета УрФУ, протокол №2 от 10.03.2011 г.;
3. Elsevier SciVerse Scopus - реферативная база данных статей, опубликованных в научных изданиях – 2012 [Электронный ресурс] / Компания Elsevier. – [Амстердам], [2013]. –Режим доступа: <http://www.scopus.com>. (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
4. Elsevier SciVal – комплекс аналитических инструментов для исследования производительности и эффективности научных групп, организаций и отраслей науки - [Электронный ресурс] / Компания Elsevier. – [Амстердам], [2013]. –Режим доступа: <http://info.scival.com/> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
5. Форма ВПО-1 «Сведения об образовательном учреждении, реализующем программы высшего профессионального образования» представленная УрФУ по состоянию на 01.10.2012 г.
6. Национальный рейтинг российских вузов по версии ИА «Интерфакс» и радиостанции «Эхо Москвы» [Электронный ресурс] / Национальный рейтинг университетов. – [Москва], [2013]. – Режим доступа: <http://www.univer-rating.ru> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);

7. The Global Competitiveness Report 2012–2013 [Электронный ресурс] / World Economic Forum .– [2013] .– Режим доступа: www.weforum.org/gcr (дата обращения: 28 мая 2013 г.) ;
8. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] / официальный интернет-сайт Федеральной службы государственной статистики .– [Москва], [2013] .– Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
9. Рейтинг «Лучшие города России по привлекательности для бизнеса» [Электронный ресурс] / Деловой журнал РБК.– [Москва], [2013] .– Режим доступа: <http://magazine.rbc.ru/2012/11/02/rating/562949985058443.shtml> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
10. База данных InCites [Электронный ресурс] / Thomson Reuters – [Нью-Йорк], [2013]. – Режим доступа: <http://incites.isiknowledge.com/> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
11. QS World University Rankings [Электронный ресурс] / QS Quacquarelli Symonds Limited – [Лондон], [1994-2013]. – Режим доступа: <http://www.topuniversities.com/> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
12. The Times Higher Education World University Rankings 2012-2013 [Электронный ресурс] / TSL Education Ltd. – [Лондон], [2012]. – Режим доступа: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking/range/>(дата обращения: 28 мая 2013 г.);

Концептуальные источники, использованные в ходе аналитической работы:

13. Концепция Уральского федерального университета [на правах рукописи] / М.: Московская школа управления Сколково, 2008;
14. Бозе Э.Ю., Градировский С.Н., Зуева Д.С., Климов А.А., Княгинин В.Н., Конанчук Д.С., Мрдуляш П.Б., Фруммин И.Д. Проект Программы создания и развития Уральского федерального университета / Руководитель проекта: Волков А.Е.– Екатеринбург, 2009;

15. Academic Ranking of World Universities – 2012 [Электронный ресурс] / ShanghaiRanking Consultancy – [Шанхай], [2012]. – Режим доступа: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
16. Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy [Электронный ресурс] // Report / McKinsey Global Institute – Режим доступа: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies;
17. Benoît Millot University rankings and system benchmarking reach similar results [Электронный ресурс] // University World News – Лондон: Higher Education Web Publishing Ltd., 09 сентября 2012 г. – Режим доступа: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2012090414311572> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
18. Katsomitros A., Lawton W. A more rounded view: The U21 ranking of national higher education systems 2012 [Электронный ресурс] // The observatory of borderless higher education – [Редхилл], [2012]. – Режим доступа: http://www.obhe.ac.uk/newsletters/borderless_report_may_2012/u21_ranking_national_higher_education_systems_2012 (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
19. Marginson S. Improving Latin American universities' global ranking results [Электронный ресурс] // University World News – Лондон: Higher Education Web Publishing Ltd., 10 июня 2012 г. – Режим доступа: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120606174803978&query=Improving+Latin+American+universities%27+global+ranking> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
20. OpenCourseWare for Science Technology Engineering Maths [Электронный ресурс] / OCW Consortium Europe. – [Делфт], [2013]. – Режим доступа: <http://opencourseware.eu/STEM> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
21. Robertson S. QS.com Asian University Rankings: niches within niches...within... [Электронный ресурс] // The GlobalHigherEd weblog – [Висконсин-Мэдиссон], [2009]. – Режим доступа: <http://globalhighered.wordpress.com/tag/times-higher-education-qs-world-university-rankings/> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);

22. Sharma Y. OECD: Higher Education conference attacks rankings [Электронный ресурс] // University World News – Лондон: Higher Education Web Publishing Ltd., 14 сентября 2010 г. – Режим доступа: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2010091411383926&query=OED%3A+Higher+Education+conference+attacks+rankings> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
23. Top University League Tables [Электронный ресурс] / Top University League Tables – [Лондон], [2012]. – Режим доступа: <http://www.topuniversityleaguetales.co.uk/world-university-rankings/> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);
24. Альтбах Ф.Дж., Салми Дж. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса. – М.: Издательство «Весь Мир», 2012. – 410 с.;
25. Вахштайн В., Константиновский Д., Куракин Д. Реальность образования и исследовательские реальности. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. – 320 с.;
26. Кларк Б. Создание предпринимательских университетов – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2011. – 240 с.;
27. Консолидированный отчет о результатах проектного блока сессии «Развитие международной конкурентоспособности Уральского федерального университета» / УрФУ. – [Екатеринбург], [2013];
28. Неудачин И.Г., Рогович В.И. Алгоритм оптимизации места университета в мировых рейтингах // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – №06 (53);
29. Ньюмен Дж. Г. Идея университета – Минск: БГУ, 2006. – 208 с.;
30. Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета / Под общ. ред. М. А. Гусаковского. – Минск: БГУ, 2005. – 104 с.;
31. Отчет о результатах проведения стратегической сессии по задаче вхождения УрФУ в ТОП 100 лучших университетов мира/ УрФУ. – Екатеринбург, 2012;
32. Отчет о проведении проектного блока сессии «Международные академические рейтинги и повышение конкурентоспособности российских

университетов» [Электронный ресурс]/ УрФУ. – [Екатеринбург], [2012]. – Режим доступа: <http://urfu.ru/home/press/news/article/chto-reiting-grjadushchii-nam-gotovit/> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);

33. Рейтинг ВУЗов России [Электронный ресурс] / Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА». – [Москва], [1997-2013]. – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/rankings/vuz/> (дата обращения: 28 мая 2013 г.);

34. Ридингс Б. Университет в руинах. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. – 304 с.;

35. Салми Д. Создание университетов мирового класса – М.:Издательство «Весь Мир», 2009. – 132 с.;

Требования и стандарты оформления Программы:

36. Конкурсная документация по проведению открытого конкурса на предоставление государственной поддержки ведущим университетам Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров [Электронный ресурс] / Министерство образования и науки Российской Федерации. – [Москва], [2013]. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/новости/3372>(дата обращения: 28 мая 2013 г.);

37. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов: ГОСТ Р 6.30-2003 // М.: ИПК Издательство стандартов, 2003. – 17 с.

**Приложение 1 к Программе повышения конкурентоспособности
Уральского федерального университета**

Перечень целевых показателей, их значений и методики расчета дополнительных показателей

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Основные показатели										
1.	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)	место								
1.1.	Рейтинг QS общий список	место	450	400	300	250	200	200	150	100
1.2.	Рейтинг THE общий список	место	—	—	—	400	400	350	300	250
1.3.	Рейтинг QS предметный список: Химия (Chemistry)	место						151-200	101-150	51-100
1.4.	Рейтинг QS предметный список: Физика (Physics)	место						151-200	101-150	51-100
1.5.	Рейтинг QS предметный список: Информатика и информационные системы (Computer Science & Information Systems)	место						151-200	101-150	151-200
1.6.	Рейтинг QS предметный список: История (History)	место						151-200	101-150	151-200
1.7.	Рейтинг THE предметный список: Физические науки (Physical Sciences)	место								50
2.	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП	количество статей (за 3 года)	0,5	0,7	1,2	1,8	2,6	3,3	3,4	3,4
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 цитат (за 5 лет)	0,6	0,9	1,5	2,4	3,7	5,3	7,8	10,5

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	0,7	2	4	7	10	12	14	15
5	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	3	4	6	8	10	12	14	16
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	69,0	69,4	70,3	71,3	72,2	73,1	74,0	75,0
7	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	38	37	38	42	45	48	49	50
Дополнительные показатели*										
1.	Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции в расчете на 1 НПП	тыс. руб.	305	375	485	545	590	695	760	895
2.	Доля статей с иностранным участием	%	16	19	23	26	30	33	34	36
3.	Доходы от научно-исследовательской деятельности для реального сектора на одного ППС	тыс. руб.	120	165	240	275	300	335	360	400
4.	Доля иностранных студентов без учета студентов из стран СНГ	%	1	1,5	2	3	4	5	6	8
5.	Доля программ магистратуры и аспирантуры, реализуемых на иностранном языке	%	4	6	8	10	15	20	30	40

*)

Методика расчета дополнительного показателя № 1 «Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции в расчете на 1 НПП»

Показатель рассчитывается как отношение величины совокупного объема научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции к численности НПП.

Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции рассчитывается на основании Справки 4 формы № 2-Наука «Сведения о выполнении научных исследований и разработок», утвержденной Приказом Росстата от 6 сентября 2012 г. № 481 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью в сфере дошкольного образования, научной и инновационной деятельностью, занятостью населения».

Расчет производится по формуле:

$$Additional_1 = \frac{A + B + C}{R}, \text{ где}$$

A — графа 3 строка 521 Справки 4 формы 2-Наука «исследования и разработки»;

B — графа 3 строка 525 Справки 4 формы 2-Наука «научно-технические услуги»;

C — объем высокотехнологичной продукции, включая:

- графа 3 строка 529 Справки 4 формы 2-Наука «товары, работы, услуги производственного характера по собственным разработкам организации, включая совместные разработки со сторонними организациями, предприятиями»;
- объем реализованной высокотехнологичной продукции ЭПК УрФУ — стр. 040 (Доходы от оказания платных услуг (работ) Отчета о финансовых результатах деятельности учреждения (ф. 0503721) ЭПК УрФУ;

R — численность НПП.

Методика расчета дополнительного показателя № 2 «Доля статей с иностранным участием»

Отношение количества публикаций, аффилированных с вузом и опубликован-

ных в изданиях, индексируемых в базе научного цитирования Web of Science, в которых в качестве соавтора присутствует иностранный автор, к общему количеству публикаций, аффилированных с вузом и опубликованных в изданиях, индексируемых в базе научного цитирования Web of Science.

Расчет производится по формуле:

$$Additional_2 = \frac{P_f}{P} * 100\% , \text{ где}$$

P_f — количество публикаций, аффилированных с вузом и опубликованных в изданиях, индексируемых в базе научного цитирования Web of Science, в которых в качестве соавтора присутствует иностранный автор (рассчитывается за 5 лет, предшествующих году, в котором дается значение показателя);

P — общее количество публикаций, аффилированных с вузом и опубликованных в изданиях, индексируемых в базе научного цитирования Web of Science (рассчитывается за 5 лет, предшествующих году, в котором дается значение показателя).

Методика расчета дополнительного показателя № 3 «Доходы от научно-исследовательской деятельности для реального сектора на одного ППС»

Рассчитывается как отношение величины поступлений от научно-исследовательской деятельности по хозяйственным договорам к численности НПП.

Величина поступлений от научно-исследовательской деятельности по хозяйственным договорам определяется на основании подраздела 3.1. «Распределение объема средств учреждения по источникам их получения и видам деятельности» формы ВПО-2, утвержденной приказом Росстата от 18 октября 2012 года № 554.

Расчет производится по формуле:

$$Additional_3 = \frac{zp.10стр.07}{R} , \text{ где}$$

строка 07 формы ВПО-2 — внебюджетные средства организаций;

R — численность ППС.

В графе 10 формы ВПО-2 приводится объем средств, получаемый учреждением от научных исследований и разработок.

Методика расчета дополнительного показателя № 4 «Доля иностранных студентов без учета студентов из стран СНГ»

Отношение суммарного приведенного контингента студентов — иностранных граждан, к численности приведенного контингента студентов, выраженное в процентах.

Расчет производится по формуле:

$$Additional_4 = \frac{\sum_{стр.02-07, стр.3\neq(031,051,112,398,417,498,643,762,795,860,804)} (2.1.4.зр.4_{очн.} + 0,25 * 2.1.4.зр.4_{веч.} + 0,1 * 2.1.4.зр.4_{заоч.} + 0,1 * 2.1.4.зр.4_{экт.})}{\sum_{стр.02-07} (2.1.4.зр.4_{очн.} + 0,25 * 2.1.4.зр.4_{веч.} + 0,1 * 2.1.4.зр.4_{заоч.} + 0,1 * 2.1.4.зр.4_{экт.})} \times 100\%$$

где

2.1.4. — Подраздел № 2.1.4. «Распределение численности студентов по гражданству» Формы № 5-100 (Формы № 5 конкурсной документации). Заполняется в соответствии с «Инструкцией по заполнению формы 5 “Сведения об образовательном учреждении высшего профессионального образования за 2012 год (форма № 5-100-1)” конкурсной документации по проведению конкурса на предоставление государственной поддержки ведущим университетам Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров».

Методика расчета дополнительного показателя № 5 «Доля программ магистратуры и аспирантуры, реализуемых на иностранном языке»

Показатель рассчитывается как отношение количества программ магистратуры и аспирантуры к количеству программ магистратуры и аспирантуры, по которым осуществляется преподавание (обучается не менее 1 группы магистрантов) на иностранном языке.