

Министерство образования и науки Российской Федерации

«СОГЛАСОВАНО»

Заместитель Министра образования
и науки Российской Федерации



А.Б. Повалко

«28» ноября 2013 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор
НИТУ «МИСиС»



А.А. Черникова

«14» октября 2013 г.

**План мероприятий по реализации
программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта»)
федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего профессионального образования «Национальный исследовательский
технологический университет «МИСиС»
на 2013-2020 годы
(1 этап – 2013-2014 годы)**

Москва, 2013

Список исполнителей

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

- 15.Гусяков Д.А. – старший консультант, Компания «ПрайсвотерхаусКуперс
Раша Б.В.»
- 16.Ляпидевский А.Д. – старший консультант, Компания
«ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.»
- 17.Векуа А.Б., консультант, Компания «ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.»

Количество страниц основного текста документа 102 стр.

Количество приложений 5 шт.

Количество страниц всех приложений 39 стр.

Ректор университета

(подпись, печать) (Черникова Алевтина Анатольевна)



СОДЕРЖАНИЕ

Список исполнителей	1
Раздел 1. Целевые показатели НИТУ «МИСиС» и способы их достижения	4
1.1. Цель НИТУ «МИСиС» и целевые показатели	4
1.2. Целевая модель «МИСиС»	10
1.3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками НИТУ «МИСиС»	37
1.4. Стратегические инициативы	43
Раздел 2. Дорожная карта	59
2.1. Обязательные мероприятия 2013 г.	59
2.2. «Дорожная карта на 2013 – 2020 гг.»	61
Приложение 1. Методика расчета целевых показателей	103
Приложение 2. Финансирование за счёт средств субсидии	109
Приложение 3. Таблица сводной потребности в финансировании	112
Приложение 4. Изменения в программе развития университета	117
Приложение 5. «Дорожная карта» до 2020 гг. и краткосрочный план развития НИТУ "МИСиС" (2013-14 гг.)	118

Раздел 1. Целевые показатели НИТУ «МИСиС» и способы их достижения

1.1. Цель НИТУ «МИСиС» и целевые показатели

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

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

Таблица 1. Стратегические цели по направлениям.

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

Выполнение Программы будет отслеживаться при помощи целевых показателей, которые детализируются в Таблице 2. Набор целевых показателей включает обязательные показатели, заданные организаторами Конкурса. Университет также выбрал пять дополнительных КПЭ, которые позволят контролировать прогресс в таких важных для развития НИТУ «МИСиС» областях, как повышение качества образования, привлечение молодых НПР, увеличение продуктивности научно-исследовательской деятельности, усиление присутствия в информационной среде. Методика расчета целевых показателей, а также примеры расчета на 2012 г. приведены в Приложении 1 данного документа.

Таблица 2. Перечень целевых показателей и их значений.

Основные показатели										
№	Наименование показателя	Ед.измерения	Прогнозная динамика							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)	место								
1.1.	Рейтинг №1. QS (Metallurgy)	место	-	-	-	№200	№150	№120	№100	№80
1.2.	Рейтинг №2. THE (общий список)	место	№950	№700	№500	№300	№250	№200	№150	№100
2.	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР	Количество	0,95	1,2	1,6	2,0	2,7	3,4	4,4	6,2
3.	Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	Количество	1,77 ¹	2,9	4,6	7,4	11,9	19,2	28,0	41,0
4.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	0,8%	1%	1%	2%	3%	5%	8%	13%
5.	Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	7%	9%	12%	14%	18%	22%	28%	33%

¹ На основе данных Scopus

6.	Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	балл	74,6	76,0	77,0	78,0	79,0	80,0	80,5	81,0
7.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза ²	%	74%	74%	75%	77%	79%	82%	83%	84%
Дополнительные показатели										
1.	Доля магистров и аспирантов в приведенном контингенте учащихся	%	20%	21%	22%	23%	28%	34%	41%	50%
2.	Доля НИР в возрастной категории 30-55 лет	%	33%	37%	41%	46%	51%	56%	63%	70%
3.	Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в зарубежной прессе)	шт. в год	176 (10)	180 (15)	185 (20)	195 (25)	230 (30)	275 (35)	325 (40)	350 (45)
4.	Количество зарегистрированных зарубежных патентов и заявок в год	патентов в год	9	10	11	14	16	18	20	21
5.	Объем НИР на 1 НИР	млн. руб. в год	1,1	1,4	1,8	2,0	2,3	2,8	3,6	4,2

Подход к целеполаганию включал определение пороговых значений показателей, участвующих в расчете рейтингов, для выборки вузов из референтной группы. Цель на 2020 г. задавалась таким образом, чтобы обеспечить входение НИТУ «МИСиС» в первую сотню вузов соответствующего рейтинга.

² К внебюджетным средствам вуза относятся все доходы за исключением государственного задания и ФАИП

Для выявления факторов, оказывающих влияние на динамику целевых показателей, была проведена декомпозиция некоторых целевых показателей (там, где это уместно). Результаты декомпозиции используются далее при формировании КРІ целевой модели, стратегических инициатив и показателей результативности мероприятий «Дорожной карты». Наиболее важные факторы, характеризующие изменение масштаба вуза, выделены в тексте жирным шрифтом.

Таблица 3. Декомпозиция некоторых целевых показателей НИТУ «МИСиС».

Наименование показателя	Декомпозиция факторов
Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР	• Суммарное количество статей с аффилиацией вуза в Web of Science • Суммарное количество статей с аффилиацией вуза в Scopus • Суммарное количество статей с аффилиацией вуза, представленных одновременно в Web of Science и Scopus • Численность НПР вуза
Средний показатель цитируемости на 1 НПР, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	• Суммарный показатель цитируемости всех статей с аффилиацией вуза в Scopus (имеет смысл ограничиться только одним источником) • Численность НПР вуза
Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	• Численность зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов • Численность НПР вуза
Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	• Численность иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) • Численность студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза
Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	• Доходы из внебюджетных источников • Общий доход вуза
Доля магистров и аспирантов в приведенном контингенте учащихся	• Численность магистров • Численность аспирантов • Численность студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза
Доля НПР в возрастной категории 30-55 лет	• Численность НПР в возрастной категории 30-55 лет • Численность НПР вуза

Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в зарубежной прессе)	• Количество упоминаний МИСиС в российской прессе • Количество упоминаний МИСиС в зарубежной прессе
Количество зарегистрированных зарубежных патентов и заявок в год	• Количество зарегистрированных зарубежных патентов • Количество зарегистрированных заявок на зарубежные патенты
Объем НИР на 1 НПР	• Объем доходов по НИР вуза • Численность НПР вуза

Выполнение Программы повышения конкурентоспособности приведет к существенным изменениям масштаба НИТУ «МИСиС», увеличит его соответствие избранной целевой модели развития. Ниже представлены прогнозные значения для наиболее важных факторов, оказывающих прямое влияние на целевые показатели НИТУ «МИСиС».

Рисунок 1. Изменение наиболее важных факторов, влияющих на целевые показатели НИТУ «МИСиС» (значения округлены).

2012 год		2020 год	
Численность студентов	4 900	Численность студентов	10 000
в т.ч. иностранных	360	в т.ч. иностранных	3 300
Численность НПР	925	Численность НПР	2 000
в т.ч. зарубежных	8	в т.ч. зарубежных	260
Суммарное количество статей ³	300	Суммарное количество статей	4 100
Общий доход вуза, млн. руб.	3 140	Общий доход вуза, млн. руб.	20 100
в т.ч. объем доходов по НИР, млн. руб.	1 100	в т.ч. объем доходов по НИР, млн. руб.	8 400

Как видно из вышесказанного, НИТУ «МИСиС» предстоит значительно нарастить качественные и количественные характеристики для достижения целевых показателей по вхождению в топ-100 ведущих мировых университетов

³ Среднегодовое количество статей, индексируемые в Web of Science и Scopus за вычетом дублирования, рассчитанное на периоде 3 года

мира. Достижение данной сверхамбициозной цели возможно только при планомерном и систематическом выполнении всего комплекса определенных в «Дорожной карте» мероприятий, гибкой реакции на изменения окружающей среды, обеспечении достаточного финансирования «Дорожной карты» и привлечении компетентных специалистов для ее имплементации.

Для достижения поставленных целей НИТУ «МИСиС» будет опираться на (и далее развивать) ряд конкурентных преимуществ, важнейшие из которых включают:

- Сильное управленческое ядро, осознающее необходимость реформ и работающее с полной самоотдачей: НИТУ «МИСиС» почти год назад закончил разработку Стратегии развития с привлечением внешних консультантов и сейчас находится на этапе ее активного внедрения
- Успехи в привлечении персонала мирового уровня: успешный опыт привлечения ученых с мировым именем, репатриантов и иностранцев, а также административных работников. Отрабатывается процедура найма постдоков
- Ориентации на международные стандарты качества: международная аккредитация образовательных программ, сертификат качества ISO (по специальной, адаптированной под специфику научно-образовательных учреждений, методике)
- Материальные активы Университета: новые лаборатории, оборудованные по последнему слову техники, результаты исследований в которых в скором времени конвертируются в значительное количество высококачественных публикаций
- Успешные выпускники, занимающие управленческие должности в государственных и коммерческих организациях: 5 выпускников с совокупным состоянием ок. 37,5 млрд. долл. входят в список Forbes.

НИТУ «МИСиС» понимает важность таких критериев при расчете рейтингов, как количество цитирований публикаций, репутационные оценки по исследованиям и образованию, количество публикаций на единицу НПР. Это понимание

отразилось в значительном количестве мероприятий «Дорожной карты», направленных на осуществление качественного рывка НИТУ «МИСиС» в этих областях (см. Раздел 2. «Дорожная карта»).

1.2. Целевая модель «МИСиС»

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

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

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

Детализация характеристик целевой модели НИТУ «МИСиС» приводится в Таб. 4 и в последующем тексте.

Таблица 4. Характеристики элементов целевой модели.

Элемент модели	Характеристики	КПЭ и влияние
Рынок исследований	• Развитие на основе форсайта • Концентрация ресурсов и усилий на приоритетных направлениях • Междисциплинарность исследований • Внешняя экспертиза выбора и хода работ по приоритетным направлениям, отказ от неэффективных • Фокус и мотивация на результат, признаваемый в мире (публикации, патенты) • Фокус и мотивация на качество, признаваемое в мире (цитируемость) • Кооперация и партнерство с лидерами	• Индекс Хирша вуза • Кол-во статей в журналах с impact factor выше 1 • Доходы от НИР для коммерч. организаций Влияет на обязательные целевые показатели 1, 2, 3, 7 и дополнительные 4 и

		5
Рынок абитуриентов	• Увеличение доли иностранных студентов в т. ч. для компенсации демографического провала в РФ • Поэтапный подход: 1. Усилия направлены на рынок СНГ 2. Усилия перенаправляются на рынки стран дальнего зарубежья 3. Начинается работа на рынках высокоразвитых стран • Фокус на качество привлекаемых студентов (развитие довузовских каналов, собственная система тестирования, система определения потенциальных кандидатов и работы с ними и т.д.) • Смещение баланса в сторону доли магистров и аспирантов • Развитие системы стипендиальной поддержки	• Доля студентов из стран дальнего зарубежья • Доля принятых на обучение студентов, участвовавших в профориентации Влияет на обязательные целевые показатели 1, 5, 6 и дополнительный 1
Рынок работодателей	• Активное вовлечение в образовательный процесс (разработка программ, проведение практик) • Сотрудничество с международными компаниями	• Средняя зарплата после выпуска Опосредованно влияет на обязательный целевой показатель 7
Информационная инфраструктура. Области информатизации.	• Автоматизация всех ключевых бизнес-процессов в рамках интегрированной ИТ-системы • Развитие ИТ-инфраструктуры и обеспечение свободного доступа к ней из любой точки кампуса • Развитие новых технологий в образовании, вкл. создание полноценной системы управления знаниями	• Доля автоматизированных бизнес-процессов Опосредованно влияет на обязательные целевые показатели 2, 4, 5
Кадровый потенциал, включая высшее управленческое звено, ППС и ННП	• Наем наилучшего персонала глобально (включая менеджмент, ННП, молодых ученых (постдоки)) • Мотивация персонала согласно наилучшим мировым практикам • Постоянное развитие персонала, включая академическую мобильность • Развитие механизмов грантовой поддержки молодых ученых • Вовлечение магистров и аспирантов в научно-исследовательскую деятельность вуза	• Кол-во админ. работников с опытом работы в ведущих межд. вузах • Кол-во постдоков Влияет на обязательные целевые показатели 1, 2, 3, 4 и дополнительный 2
Материально-техническая база	• Улучшение текущей материально-бытовой базы, включая лаборатории • Строительство нового кампуса согласно лучшим международным практикам	• Ход стр-ва кампуса Опосредованно влияет на обязательные целевые показатели 4, 5

Экономическая и финансовая модель	• Развитие всех основных (бюджетных) и дополнительных источников финансирования деятельности вуза, таких как: - платное образование, включая ДПО - НИОКР для бизнеса - коммерциализация технологий - фонд целевого капитала - инжиниринг и консалтинг	• Прирост тела эндаумента • Доходность эндаумента • Доход от лицензионной деятельности Влияет на обязательный целевой показатель 7 и дополнительный 5
Инновационная экосистема	• Культивация предпринимательских ценностей у студентов • Доступность и упрощение системы финансирования малых инновационных предприятий (МИП) • Создание необходимой инфраструктуры для развития МИП	• Кол-во малых инновационных предприятий, получивших внешнее финансирование Влияет на обязательный целевой показатель 7 и дополнительный 4
PR-активность и присутствие в международном информационном пространстве	• Качественные рекламные и информационные продукты о вузе (согласно единой концепции бренда) • Системное, интенсивное взаимодействие со СМИ, упор на международные СМИ, в особенности в интернет-среде • Повышение активности участия и организации видных международных научных и образовательных мероприятий • Мотивация НПР активно интегрироваться в международную систему peer review • Организация системной работы с выпускниками • Взаимодействие с международными рейтинговыми организациями • Развитие собственных изданий до уровня их включения в базы Web of Science и Scopus • Приглашение видных докладчиков и приглашенных профессоров международного уровня	• Рейтинг Webometrics • Кол-во проведенных международных конференций Влияет на обязательные целевые показатели 1, 2, 3, 4, 5 и дополнительный 3
Эффективная система управления	• Ре-дизайн бизнес-процессов, разработка на его основе оптимальной организационной структуры вуза • Усиление внутреннего и внешнего контроля над финансовыми потоками и операциями (переход на МСФО и регулярный аудит, внутренний отдел аудита, контроль над проектной экономикой) • Механизм распределения средств на	• Уровень удовлетворенност и НПР, студентов, внешних сторон Опосредованно влияет на обязательные целевые показатели 4, 5, 7

	принципах конкуренции и с учетом независимой экспертной оценки • Клиентоориентированная система сервисов для персонала и студентов • Принятие решений на основе всеобъемлющей системы обратной связи и опросов персонала, студентов, внешних заинтересованных сторон • Эффективная система общекорпоративного управления (corporate governance)	
--	---	--

1.2.1. Маркетинговая стратегия

1.2.1.1. Рынок исследований

Лидирующие позиции по объемам финансирования НИР и ОКР в НИТУ «МИСиС» занимают Институт экотехнологий и инжиниринга, Институт новых материалов и нанотехнологий, а также комплекс учебно-научных центров НИТУ «МИСиС».

Основные научные направления Института экотехнологий и инжиниринга охватывают широкий спектр задач в области металлургии и материаловедения, начиная от фундаментальных исследований механизмов металлургических процессов, создания новых материалов с заданными свойствами, обработки материалов методами пластической деформации, литейных процессов и др. и заканчивая прикладными работами, ориентированными на внедрение в производство высокоэффективных технологических процессов.

Основные научные направления Института новых материалов и нанотехнологий охватывают широкий спектр материаловедческих задач, начиная от фундаментальных первопринципных расчетов структуры и энергии образования новых фаз и заканчивая прикладными вопросами создания материалов для, например, ядерной энергетики. В соответствии с профилями работы кафедр можно выделить следующие важные для института направления исследований: технология получения и свойства наноструктурных и нанодисперсных материалов; материалы и технологии создания электронной компонентной базы; биосовместимые материалы и покрытия; физика и химия аморфных и квазикристаллических материалов; композиционные материалы и покрытия; сверхтвердые материалы; материалы для атомной и водородной энергетики.

Научный комплекс НИТУ «МИСиС» включает следующие подразделения, активно вовлеченные в процесс генерации нового знания:

- Центр коллективного пользования «Металловедение и металлургия»
- Научно-образовательный «Центр наноматериалов и нанотехнологий»
- Научно-учебный центр самораспределяющегося высокотемпературного синтеза
- Научно-исследовательский центр «Конструкционные керамические наноматериалы»
- Лаборатория «Сверхпроводящие материалы»
- Лаборатория «Неорганические наноматериалы»
- Лаборатория «Деформационно-термические процессы»

Ниже представлено описание некоторых лабораторий мирового уровня НИТУ «МИСиС»:

- В рамках лаборатории МИСиС «Неорганические наноматериалы» будет производиться синтез нанотрубок и графеноподобных структур из нитрида бора (БН) и диалкогенидов металлов методами высокотемпературного и химического осаждения из газовой фазы. Производство нанотрубок БН представляет особый интерес, так как с их помощью возможно создание легкого, не боящегося коррозии материала. Прочность такого материала может соревноваться с прочностью стали, а потому потенциал его применения широк: оборонная промышленность, ракетостроение, самолётостроение. Производство нанотрубок БН очень трудоёмко, и лаборатория МИСиС «Неорганические наноматериалы» обеспечена необходимым оборудованием для проведения экспериментов с нанотрубками. В том числе, с 2012 запущены новые реакторы химического осаждения из газовой фазы. Лабораторию возглавляет Дмитрий Гольберг. Он является директором научного центра Нанотрубок в Институте материаловедения города Цукуба (Япония), профессором университета города Цукуба. Научный коллектив проф. Гольберга является лидером в области производства нанотрубок БН в количестве, необходимом для

синтеза объемных композиционных материалов (главные конкуренты – ученые из NASA Langley). Наряду с нанотрубками, лаборатория занимается созданием алюминий-содержащих и керамических матриц с добавлением неорганических наноматериалов в различных пропорциях с использованием методов порошковой металлургии, быстрой закалки из расплава, холодной прокатки и горячего прессования.

- Лаборатория МИСиС «Сверхпроводящие наноматериалы» занимается исследованиями искусственных тонкопленочных структур (метаматериалов) с особыми электромагнитными свойствами на основе сверхпроводящих элементов – «метаатомов». Искусственные метаматериалы обладают электромагнитными свойствами, не существующими в природных материалах. Их использование делает возможным создание технологии передающих микроволновых линий с ультранизкими потерями. Следующим шагом будет исследование квантовых эффектов в метаматериалах. Лабораторию возглавляет Алексей Устинов, профессор Технологического института Карлсруэ (Германия).
- Основной целью новой лаборатории МИСиС «Гибридные наноструктурные материалы» является разработка нового класса материалов, композитов особого типа, обладающих свойствами, не достижимыми при использовании их отдельных составляющих. При этом архитектуру гибрида, определяемую формой и расположением «элементарных кирпичиков», из которых он составлен, можно рассматривать как дополнительную степень свободы, использование которой в разработке новых материалов может привести к радикально новым свойствам. Такой подход к производству композитов позволяет получать многофункциональные материалы, сочетающие высокую механическую прочность с улучшенной теплоизолирующей способностью, повышенным коэффициентом поглощения звука и другими полезными свойствами. Лабораторию возглавляет Юрий Эстрин, директор Центра перспективных

гибридных материалов Университета им. Монаша (Австралия), профессор Университета им. Монаша и почётный доктор РАН.

- Первое направление работы научно-исследовательского центра «Конструкционные керамические материалы» включает в себя синтез керамических нанопорошков методами горения, изучение механизмов спекания полученных нанопорошков, а также прямой синтез керамических наноматериалов и изделий в режиме горения. В первые два года работы планируется сосредоточиться на получении керамик на основе карбидов кремния (SiC) и бора (B₄C), которые будут синтезированы методами горения с использованием различного рода активаций реагирующих сред. Материалы на основе кремния и бора имеют уникальные свойства, такие как малую плотность, высокую прочность и твердость, жаропрочность и стойкость к окислению. Эти свойства обуславливают широкие области их применения, такие как абразивная и нефтяная промышленности, атомная энергетика и космос, микроэлектроника и металлургия. Вторым направлением работы центра «Конструкционные керамические материалы» является исследование и производство многослойных систем, состоящие из чередующихся слоев металлов. При уменьшении толщины подобных многослойных систем до нанометров, они приобретают высокую реакционную способность. Благодаря таким уникальным свойствам, как относительно низкая температура инициирования, высокая скорость реакции и реакционного тепловыделения, многослойные системы нашли применение в области пайки и сварки разнообразных материалов, включая металлические сплавы, керамику, аморфные материалы и чувствительные к нагреву компоненты микроэлектронных устройств. Лабораторию возглавляет Александр Мукасян, профессор Университета Нотр-Дам (США).

НИТУ «МИСиС» планирует использовать в качестве фундамента будущего развития свои компетенции в направлениях, являющихся текущей основой образовательной и научной деятельности Университета – исследования широкого

круга материалов и технологий их производства, горное дело, металлургия, производство и обработка металлов, полупроводников, композитов, функциональных материалов. Все более значимое развитие в будущем будут иметь направления в приоритетных областях: информационные технологии, новые материалы, нанотехнологии и биомедицина. На ближайшее время запланировано проведение научного форсайта с целью точного определения и обоснования направлений специализации.

Ключевыми областями компетенций НИТУ «МИСиС» в перспективе будут:

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

Свою научно-исследовательскую деятельность НИТУ «МИСиС» предполагает осуществлять, концентрируясь на целевых областях специализации, в том числе образуя партнерства с ведущими мировыми научными организациями и лабораториями, формируя междисциплинарные научные платформы. Осуществляется ряд мер и внедряются механизмы, которые позволят добиться подобной концентрации:

- проведение научного форсайта с привлечением ведущих внешних экспертов
- создание Международного научного совета, осуществляющего внешнюю экспертизу выбора и хода работ по приоритетным направлениям
- отказ от неэффективных структурных подразделений/ лабораторий на основе рекомендаций Международного совета.

Основными показателями, позволяющими оценить успешность научных подразделений НИТУ «МИСиС», будут объективные и признанные во всем мире показатели результативности научно-исследовательской деятельности, такие как количество публикаций (в журналах, индексируемых WoS и Scopus), количество ссылок на эти публикации, количество зарегистрированных международных патентов и др.

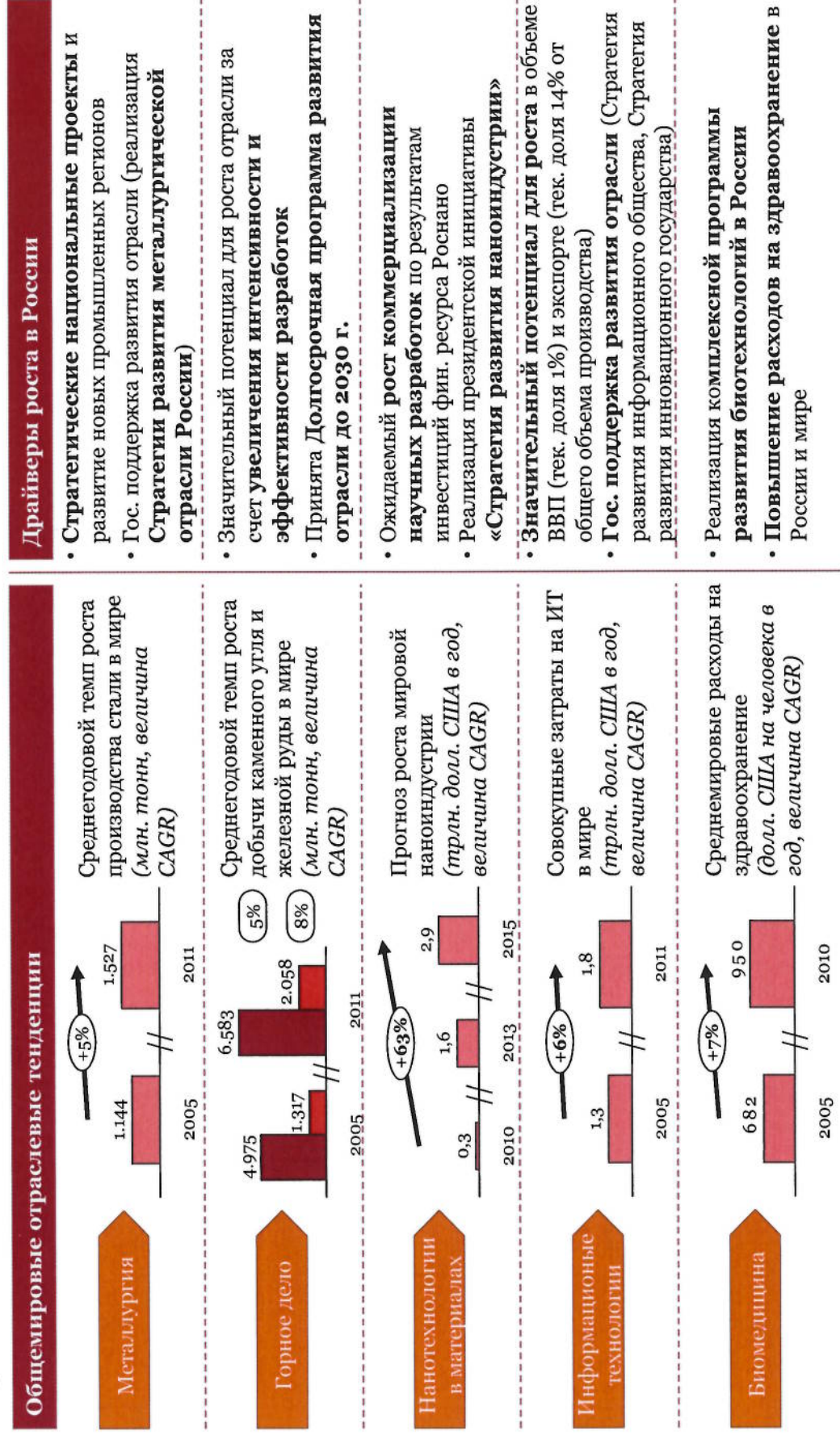
Университет планомерно наращивает долю коммерческих НИОКР – в 2013 г. предполагается рост доходов по коммерческим НИОКР на 40%. Для сохранения позитивной динамики роста доходов по коммерческим НИОКР НИТУ «МИСиС» планирует целенаправленно и активно развивать взаимодействие с крупнейшими международными компаниями, применяя новое структурное подразделение – менеджеров по ключевым клиентам. Научный потенциал и наработки вуза позволят предложить качественный научно-исследовательский продукт по привлекательной цене. Целевые партнеры из коммерческого сектора включают:

- Металлургия: Gruppo Riva, ThyssenKrupp, Hebei Group, Tata Steel, Bao Steel Group, Wuhan Group, Shangan Group
- Новые материалы и нанотехнологии: 3M, General Electric, BASF, DuPont, Bayer MaterialScience
- Информационные технологии: IBM, Oracle, SAP, Microsoft, Adobe, Symantec, Google, Intel, HP
- Биомедицина: General Electric, Siemens Healthcare, Johnson & Johnson, Medtronic, Philips Healthcare, Boston Scientific, 3M Healthcare, Abbott Labs

А также ряд других крупных компаний в областях добычи полезных ископаемых, машиностроения и приборостроения.

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

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



1.2.1.2. Рынок абитуриентов

Целевая численность студентов НИТУ «МИСиС» в 2020 г. – порядка 10 000, что более чем в два раза превышает текущую. При этом доля магистров и аспирантов составит 50%. Однако, согласно прогнозу Росстата, численность населения Российской Федерации в возрасте от 20 до 25 лет, возраст учащихся магистратуры и аспирантуры, к 2020 году может сократиться на 40%. Это означает, что уже сейчас вуз должен активно расширять свой охват внешних абитуриентских рынков. Поэтому помимо привлечения российских абитуриентов, значительное внимание в «Дорожной карте» уделяется мероприятиям по привлечению абитуриентов из-за рубежа.

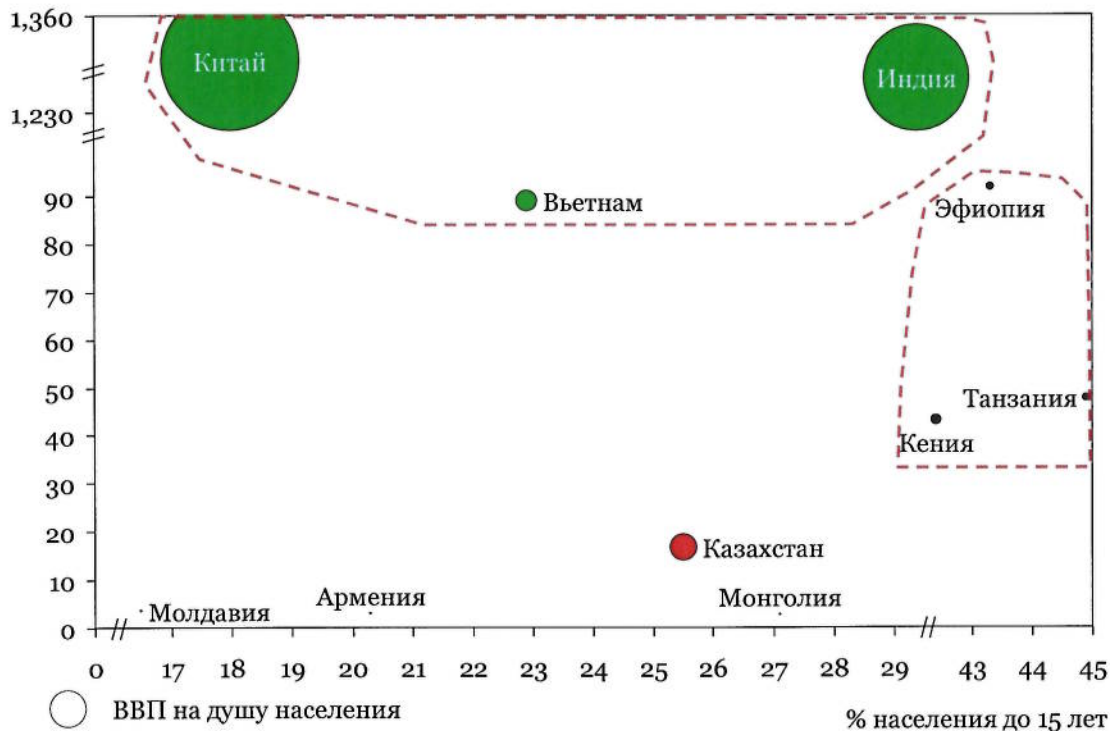
Следует отметить, что планомерно наращивая контингент обучающихся, НИТУ «МИСиС» уделяет пристальное внимание повышению качества привлекаемых студентов, развивая довузовские каналы, профориентацию. Изучается возможность применения собственной системы тестирования.

География привлечения студентов из-за рубежа:

1. **Бакалавры:** развитие существующих каналов на традиционных для НИТУ «МИСиС» рынках стран СНГ, в т.ч. посредством филиальной сети. Однако следует отметить, что привлекательность этих рынков снижается относительно стран Юго-Восточной Азии и Африки (см. рис. 4). В связи с этим фокус НИТУ «МИСиС» будет смещаться на рынки густонаселенных стран Азии (Китай, Индия, Вьетнам и др.) и Африки (Кения, Танзания, Эфиопия и др.)
2. **Магистры и аспиранты:** предполагается применение аналогичного подхода, как и в случае с бакалаврами. После достижения вузом качественных изменений, предусмотренных Программой, Университет приступит к привлечению талантливых студентов из стран с развитой системой высшего образования: Западной Европы и Северной Америки.

Рисунок 3. Сопоставление некоторых целевых рынков абитуриентов НИТУ «МИСиС».

Население, млн. чел.



Ключевыми факторами успеха в привлечении талантливых студентов, в особенности из стран дальнего зарубежья, по мнению НИТУ «МИСиС» являются:

- Качественные, современные, востребованные образовательные программы, подтвержденные международной аккредитацией
- Преподавание на английском языке
- Применение новых технологий в образовании,
- Система финансовой поддержки студентов
- Системная PR-активность, с фокусом на каналы Интернет и вэб-сайт

Важным фактором привлечения студентов является качество образовательных программ вуза, их востребованность и новизна. НИТУ «МИСиС» внедряет образовательные программы для подготовки высококлассных специалистов к ведению новейших видов технологической деятельности.

Выпускники НИТУ «МИСиС» развивают профессиональные и социальные компетенции, необходимые для решения комплексных вопросов в области инженерных дисциплин, технологий и инноваций.

Перспективные образовательные программы будут направлены на изучение обширных вопросов на стыке разных научных направлений: материаловедения, металлургии, информационных технологий, физики, биологии, промышленного дизайна и прочих.

Развитие в перспективных областях и использование передовых образовательных технологий позволит НИТУ «МИСиС» конкурировать с мировыми вузами и создавать специалистов, востребованных на мировом рынке инженерных специальностей.

Преподавание на английском языке является важнейшим фактором привлечения студентов из стран дальнего зарубежья. В связи с этим в НИТУ «МИСиС» началось планомерное движение к увеличению доли программ на английском языке, при этом предполагается, что такая доля будет существенно выше для программ магистратуры. В настоящее время в НИТУ «МИСиС» проходит пилотный проект по обучению и тестированию студентов на предмет владения английским языком по международной системе IELTS (International English Language Testing System). Для ППС аналогичная подготовка и тестирование происходит по системе ТКТ (Teaching Knowledge Test). Планируется, что вскоре подобное тестирование станет обязательным для всех студентов и ППС НИТУ «МИСиС». В то же время, в НИТУ «МИСиС» создается центр компетенций по изучению русского языка как иностранного для инженерных специальностей. Данный центр позволит привлечь иностранных студентов, связывающих свою дальнейшую профессиональную деятельность с Россией.

Новые технологии в образовании позволят НИТУ «МИСиС» значительно повысить эффективность учебного процесса: будут созданы условия для быстрого доступа к внутренним ресурсам и базе знаний НИТУ «МИСиС», для совместного обучения и работы над проектами, для дистанционного образования, для овладения сложными темами и получения практических навыков и т.д. С другой стороны, подобные технологии предоставят набор эффективных инструментов по

мониторингу и анализу учебного процесса и успеваемости обучающихся, что позитивным образом скажется на качестве работы ИПС.

Особо хотелось бы отметить важность дистанционного образования как своеобразного социального лифта для талантливых молодых людей из стран и регионов с низким уровнем жизни, либо труднодостижимых по традиционным каналам. Инструменты дистанционного образования, важно подчеркнуть бесплатные для таких людей, позволяют точно и результативно выявлять талантливых потенциальных студентов и предоставлять им возможность обучаться на кампусе университета. Ярким примером подобного подхода является инициатива EdX, запущенная MIT и Harvard. НИТУ «МИСиС» планирует развивать собственные программы дистанционного образования, а также вступать в партнерства с популярными существующими платформами для получения быстрого доступа к широкой аудитории.

Важным условием для привлечения абитуриентов из развивающихся стран является обеспечение их финансовой поддержки. Подобное обеспечение может включать систему внутренних и внешних стипендий, а также программы по льготному кредитованию студентов. НИТУ «МИСиС» планирует расширять спектр возможностей финансовой поддержки, развивая собственный стипендиальный фонд, привлекая бизнес-партнеров, в особенности кредитные учреждения, как в России, так и в целевых странах.

Последним, но возможно наиболее важным фактором успеха в привлечении талантливых абитуриентов со всего мира, является PR-активность и присутствие в международном информационном поле НИТУ «МИСиС». Активизация действий в данном направлении способна уже сейчас привести к существенным быстрым победам, поскольку НИТУ «МИСиС» обладает рядом привлекательных предложений для потенциальных студентов, о которых мало кому известно за пределами России. Первоочередные шаги, которые будет предпринимать НИТУ «МИСиС» в данном направлении, включают:

- Создание и раскрутка привлекательного и функционального сайта (или раздела общего сайта) для потенциальных студентов, обязательно с полноценной англоязычной версией. Данный пункт включает разработку набора промо-материалов для потенциальных студентов (буклеты университета и кафедр, видео-ролики с туром по университету, интервью со студентами и преподавателями), предоставление он-лайн сервисов, связанных с поступлением в университет, обратную связь.
- Системная и регулярная работа в социальных сетях и сети Интернет, а также других СМИ для продвижения НИТУ «МИСиС»: создание и обновление тематических страниц, обеспечение коммуникаций и обратной связи, проведение рекламных кампаний.

1.2.1.3. Рынок работодателей

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

Таблица 5. Перечень ключевых партнеров-работодателей.

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

•	ОАО «РУСАЛ»	крупнейший в мире производитель алюминия (4,7 млн. тонн в год – 9% мирового производства) и глинозема (11,5 млн. тонн в год – 8% мирового производства). Выручка (2012г.): более 300 млрд. руб. [17]
•	ОАО «Северсталь»	крупнейший производитель стали в мире. В 2011 году произведено 9,5 млн. тонн конвертерной стали. Выручка (2012г.): 223,610 млрд. руб. [18]
•	ГК «Росатом»	выручка около 500 млрд. руб., ок. 62 000 сотрудников [19]

НИТУ «МИСиС» планирует активизировать отношения с потенциальными работодателями для растущего количества иностранных студентов. Прежде всего, предполагается развивать отношения с крупными международными корпорациями, работающими на многих рынках мира. Учитывая взрывной рост производства стали в Китае и Индии, также имеет смысл установить контакт и наладить взаимодействие и с крупными национальными игроками на этих целевых рынках:

- Транснациональные корпорации в области добычи полезных ископаемых и металлургии: Arcelor Mittal, BHP Billiton, Vale, Rio Tinto, Anglo American, Suncor, Xstrata
- Компании Китая: Hebei Group, Bao Steel Group, Wuhan Group, Shangang Group, Shandong Group, China Coal
- Компании Индии: Tata Steel, Rashtriya Ispat Nigam Limited, Steel Authority of India Limited (SAIL), JSW Steel, Coal India

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

1.2.2. Информационная инфраструктура. Области информатизации.

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

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

В ближайшей перспективе НИТУ «МИСиС» приступит к подготовке внедрения интегрированной ИТ-системы, охватывающей все области деятельности университета:

- Набор студентов, образовательный процесс и его контроль
- Управление научно-исследовательскими проектами
- Управление взаимоотношениями с клиентами
- Управление человеческими ресурсами
- Бухгалтерия и финансовая отчетность
- Управление закупками
- Управление материально-технической базой
- Система управления знаниями университета и т.д.

Непосредственные шаги в данном направлении включают проведение аудита бизнес-систем и ИТ-инфраструктуры университета, разработку ИТ-концепции, редизайн бизнес-процессов и их подготовку к автоматизации.

1.2.3. Кадровый потенциал, включая высшее управленческое звено, ППС и НПП.

Кадры являются краеугольным камнем Программы повышения конкурентоспособности НИТУ «МИСиС». Университет вкладывает значительные

усилия в развитие персонала. В 2012 году 22% преподавателей Университета прошли переподготовку, стажировки в зарубежных Университетах.

Таблица 6. Сведения о повышении квалификации сотрудников.

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

Таблица 7. Сведения о недавних программах повышения квалификации.

№ п/п	Наименование программы	Место прохождения	Количество обучившихся
1.	Подготовка к проведению экзамена IELTS (International English Language Testing System)	Школа Белл, Кембридж (Великобритания).	60
2.	«Управление и методология электронных способов обучения, управление электронными ресурсами библиотеки»	Государственный университет Айовы, США	10
3.	«Опыт американских университетов по организации работы со студентами, абитуриентами, их родителями, взаимодействие и сотрудничество с выпускниками»	г. Вашингтон, США	7
4.	«Изучение систем управления образовательным процессом»	Университет Джорджа Вашингтона, Джорджтаунский университет, Массачусетский технологический институт, Инженерный колледж Олина, Государственный университет Айовы, США	10

Программа повышения конкурентоспособности НИТУ «МИСиС» предполагает значительное увеличение доли высококлассных кадров в административном персонале и НПР, включая молодых НПР.

Рисунок 4. Кол-во принятых на работу в вуз специалистов руководящего состава, НПР и Постдоков, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, накопительно чел., 2014-2020 г.



Для достижения поставленных программой целей интернационализации НИТУ «МИСиС» планирует системно реформировать кадровую политику, уделяя внимание широкому кругу вопросов: от оптимизации процессов управления и мотивации персонала, до системы поиска и удержания ценных сотрудников и анализа недостающих компетенций на уровне управленческой команды. Первоочередные шаги НИТУ «МИСиС» по усовершенствованию системы управления персоналом включают:

- Разработка кадровой политики и процедур отбора кандидатов на основе открытых международных конкурсов
- Выход на международные рынки найма персонала, НПР и административного, повышения уровня видимости вакансий Университета посредством размещения рекламы в высокорейтинговых научных журналах (уровня Nature и Science)
- Повышение уровня и развитие административного персонала путем тренингов, изучения международного опыта, стажировок, а также интенсификация академической мобильности НПР
- Переформатирование системы мотивации персонала, привязка мотивационной части заработной платы к измеримым показателям

эффективности работы, имеющим первостепенное значение на достижение вузом поставленных целей

- Разработка на основе пересмотренных и обновленных бизнес-процессов вуза новой целевой организационной структуры, дальнейшее совершенствование системы мотивации персонала
- Создание внутренней службы, отвечающей за облегчение процедур трудоустройства для иностранных граждан, адаптацию их на новом месте работы, помощь в решении бытовых и формальных вопросов (Foreign Office).

1.2.4. Перспективные характеристики материально-технической базы и их обоснование.

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

МИСиС располагает благоустроенным общежитием квартирного типа. Общежитие НИТУ «МИСиС» признано лучшим в Москве и третьим по России. Студенческий городок «Металлург» – это четыре 15-этажных здания с современными комнатами для проживания студентов из других городов. Комплекс находится в 15 минутах езды на метро от учебных корпусов. После реконструкции введено в эксплуатацию (заселено с июля 2013 г.) общежитие НИТУ «МИСиС» «Дом Коммуны», расположенное возле метро «Ленинский проспект». Жилой корпус со всеми удобствами рассчитан на 411 мест.

Первокурсники заселяются в отремонтированные комнаты, обставленные новой мебелью, в которых живут весь период обучения. В студгородке есть локальная

компьютерная сеть, интернет-классы, спорткомплекс, бассейн, парикмахерская, кафе, столовая, профилакторий.

Ключевым направлением дальнейшего развития материально-технической базы является проект строительства нового кампуса вуза, включающего здания институтов и администрации, лабораторные и инженеринговые корпуса, студенческие общежития, жилые дома для сотрудников Университета, центры спорта, культуры и досуга, бизнес-центр. Кампус рассчитан на 10 тыс. студентов и 2 тысячи сотрудников. Общая площадь составит 400 тыс. кв. м.

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

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

1.2.5. Экономическая и финансовая модель

Текущая экономическая модель НИТУ «МИСиС» все еще в значительной степени зависит от средств Государственного бюджета, вес которых в структуре доходов Университета составляет около 60%. Однако нельзя не отметить успехи вуза в области диверсификации источников дохода: порядка 20% доходов по НИР и ОКР относятся к хозяйственным договорам, причем эта доля постоянно

увеличивается и в следующем году должна составить 25%; около 15% доходов Университета составляет платное образование.

Усилия Университета будут направлены на дальнейшую диверсификацию источников доходов, а также на увеличение доходов по коммерческим договорам и платному образованию.

Особенным образом хотелось бы отметить усилия НИТУ «МИСиС» по созданию и наполнению фонда целевого капитала (эндаумента). Эндаумент является одним из основных источников дохода для многих ведущих зарубежных вузов. Например, Инженерный колледж Олина (США) порядка 60% своих доходов черпает именно из эндаумента. Подобная ситуация характерна и для университета Postech (Ю. Корея). Ведущие вузы мира Гарвард, Стэнфорд, Массачусетский технологический институт создали эндаументы размером несколько десятков миллиардов долларов, что позволяет им стабильно функционировать при самых сложных экономических обстоятельствах. В России же подобная практика находится в зачаточном состоянии.

НИТУ «МИСиС» официально создал и предпринимает активные действия по наполнению эндаумента. Первоочередные шаги в данном направлении включают:

- Разработка стратегии фонда:
 - Исследовать мировой опыт
 - Определить цели и задачи фонда, в том числе по объему привлечённых средств
 - Разработать финансовую модель фонда
 - Разработать маркетинговую стратегию фонда для различных групп доноров
 - Разработать дорожную карту развития отношений с российскими и международными горно-металлургическими компаниями
 - Разработать дорожную карту популяризации эндаумент-фонда среди студентов, сотрудников и выпускников МИСиС

- Обеспечить информационную поддержку фонда в средствах массовой информации
- Разработать ряд законодательных и стимулирующих инициатив для госорганов
- Формирование базы данных и сегментация клиентов:
 - Сегментировать базы данных по категориям: VIP-выпускники, успешные выпускники-директора компаний, крупные компании-партнеры, компании-партнеры средней капитализации, выпускники, студенты
 - Обновить и дополнить базу данных выпускников совместно с отделом кадров университета, студентами, ИПС и кафедрами

1.2.6. Инновационная экосистема

На данный момент в НИТУ «МИСиС» функционирует бизнес-инкубатор, целью которого является помощь в развитии высокотехнологичных стартапов студентов и НПР. Тем не менее, для создания полноценной инновационной экосистемы необходимы дополнительные мероприятия, направленные на развитие как инфраструктурных элементов, например, участок прототипирования, так и нематериальных элементов, способствующих развитию духа новаторства и предпринимательства у студентов университета.

Именно поэтому НИТУ «МИСиС» планирует в ближайшем будущем более активно применять проектно-ориентированный подход к обучению, хорошо зарекомендовавший себя в ведущих инновационных вузах мира. Данный подход позволит обучающимся реализовать свой потенциал – практиковаться на ведущих индустриальных площадках, спроектировать технологический элемент и создать его модель и полноценный прототип, используя базу современного оборудования, созданную в НИТУ «МИСиС».

Выводу на рынок инновационных разработок НИТУ «МИСиС» должны способствовать такие элементы экосистемы, как венчурное финансирование и Центр трансферта технологий. Для этой цели НИТУ «МИСиС» планирует

привлечь на кампус внешний венчурный капитал, а также развивать собственный Центр трансферта технологий, обеспечивающий правовую защиту и дальнейший процесс коммерциализации интеллектуальных продуктов Университета.

Данное направление критично для дальнейшего повышения конкурентоспособности НИТУ «МИСиС» на глобальном рынке исследований и разработок, так как именно высокоразвитая инновационная экосистема позволит успешно найти наиболее коммерчески выгодное применение высокотехнологичным разработкам студентов и сотрудников Университета. Помимо этого, подобная экосистема является важнейшим фактором привлечения талантливых и активных абитуриентов, что подтверждается опытом референтных вузов, а также такими известными университетами как Стэнфорд, Массачусетский технологический институт.

1.2.7. PR-активность и присутствие в международном информационном пространстве

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

НИТУ «МИСиС» планирует существенно усилить собственную PR-деятельность. Взаимодействие со СМИ, в том числе международными, должно осуществляться системно и интенсивно. В соответствии с лучшими международными практиками планируется увеличение информационного присутствия НИТУ «МИСиС» в сети Интернет. Повысится активность участия НИТУ «МИСиС» в значимых международных научных и образовательных мероприятиях, кроме того Университет будет стремиться участвовать в организации подобных мероприятий. Для повышения уровня НИТУ «МИСиС» на международной арене

планируется приглашать разнообразных видных докладчиков и профессоров, известных во всем мире. Для повышения публикационной активности и усиления авторитета НИТУ «МИСиС» в академической среде предполагается мотивировать работников более активно интегрироваться в международную систему реер-review в целом, в частности участвовать в редакционных коллегиях международных журналов, входить в международные наблюдательные и экспертные советы. Одним из мощных импульсов к развитию в данном направлении может стать развитие собственных изданий до уровня, при котором их включают в международные базы данных Web of Science и Scopus. Отдельно следует упомянуть важность взаимодействия с международными рейтинговыми организациями, что позволит более глубоко осознать важные нюансы механизма расчета позиции вуза в рейтинге, а также определить наиболее эффективные пути повышения репутации вуза в международном сообществе экспертов.

Первостепенные шаги по улучшению сложившейся ситуации в области PR включают:

- Создание постоянно действующей команды с участием профессиональных дизайнеров, редакторов-носителей языка, компетентной пресс-службы
- Разработка бренд-бука НИТУ «МИСиС»
- Создание промо-материалов вуза, в т. ч. англоязычной версии, разработанной с привлечением редакторов-носителей языка:
 - флаер/постер с перечислением основных конкурентных преимуществ вуза
 - краткий буклет для абитуриентов
 - расширенный буклет с детальной информацией для абитуриентов и потенциальных партнеров
 - презентации о вузе
 - видеоролик
 - баннер.

- Разработка ежегодных комплексных медиапланов, включающих широкий набор рекламно-информационных мероприятий, направленных на формирование международного имиджа вуза
- Поиск эффективных каналов контакта с целевой аудиторией, регулярный анализ эффективности каналов при помощи объективных механизмов обратной связи
- Развитие вэб-сайта НИТУ «МИСиС», включая полноценную англоязычную версию, с фокусом на потенциальных студентов: наличие детальной информации по процедуре поступления, организации обучения и перспективам трудоустройства по окончании образовательной программы, он-лайн сервис заполнения заявки на поступление
- Создание «горячей линии» с режимом работы 24/7 по набору иностранных абитуриентов со следующим минимальным набором каналов связи: отдельный телефон, обеспечивающий доступ к англоязычному сотруднику, дискуссионная доска на вэб-сайте, электронная почта
- Создание и развитие страниц вуза в основных социальных сетях
- Стимулирование активного взаимодействия экспертов Университета (ученых, исследователей) со СМИ: создание пула таких экспертов и налаживание их взаимодействия с пресс-службой.

1.2.8. Эффективная система управления

Важнейшим преимуществом НИТУ «МИСиС» является наличие сильной команды управленцев-реформаторов, инициировавших радикальную трансформацию Университета несколько лет назад. Сегодня происходит внедрение разработанной около года назад Стратегии развития вуза, которая также в качестве одной из основных целей ставила достижение топ-100 позиции в мировых рейтингах. Стратегия разрабатывалась при активном вовлечении работников НИТУ «МИСиС» в формате регулярных рабочих групп, в результате чего выявились лидеры изменений, способные активно продвигать и внедрять Стратегию на уровне коллектива НИТУ «МИСиС». В данный момент активно

формируется Офис управления программой трансформации, в котором задействованы международные консультанты.

Руководство НИТУ «МИСиС» также одно из первых осознало ценность привлечения сильных административных работников с опытом работы в ведущих международных вузах. С 2009 г. на должности Проректора по образованию работает Тимоти О'Коннор, работавший до этого в Государственном университете штата Айовы. Сейчас эта работа продолжается, причем активные действия предпринимаются как по линии иностранных специалистов, так и по линии российской диаспоры за рубежом, представители которой готовы возглавить лаборатории в России.

Ведется ежедневная работа по совершенствованию административной работы Университета, например, НИТУ «МИСиС» в данный момент подтверждает соответствие международной системе качества ISO.

В ближайшее время запланированы следующие первоочередные меры по дальнейшему совершенствованию системы управления:

- Проведение ре-дизайна бизнес-процессов, подготовка их к автоматизации
- Разработка на основе обновленных бизнес-процессов оптимальной организационной структуры Университета и ее внедрение
- Усиление внутреннего и внешнего контроля над финансовыми потоками и операциями (переход на МСФО и регулярный аудит, внутренний отдел аудита, контроль над проектной экономикой)
- Создание условий и механизмов распределения средств на принципах конкуренции и с учетом независимой экспертной оценки (например, Международный научный совет)
- Создание клиентоориентированной системы сервисов для персонала и студентов (например, Карьерный центр, Foreign office)
- Разработка и внедрение механизмов обратной связи с персоналом, студентами, внешними сторонами для обеспечения процесса принятия решений

- Разработка и внедрение эффективной системы общекорпоративного управления (corporate governance)

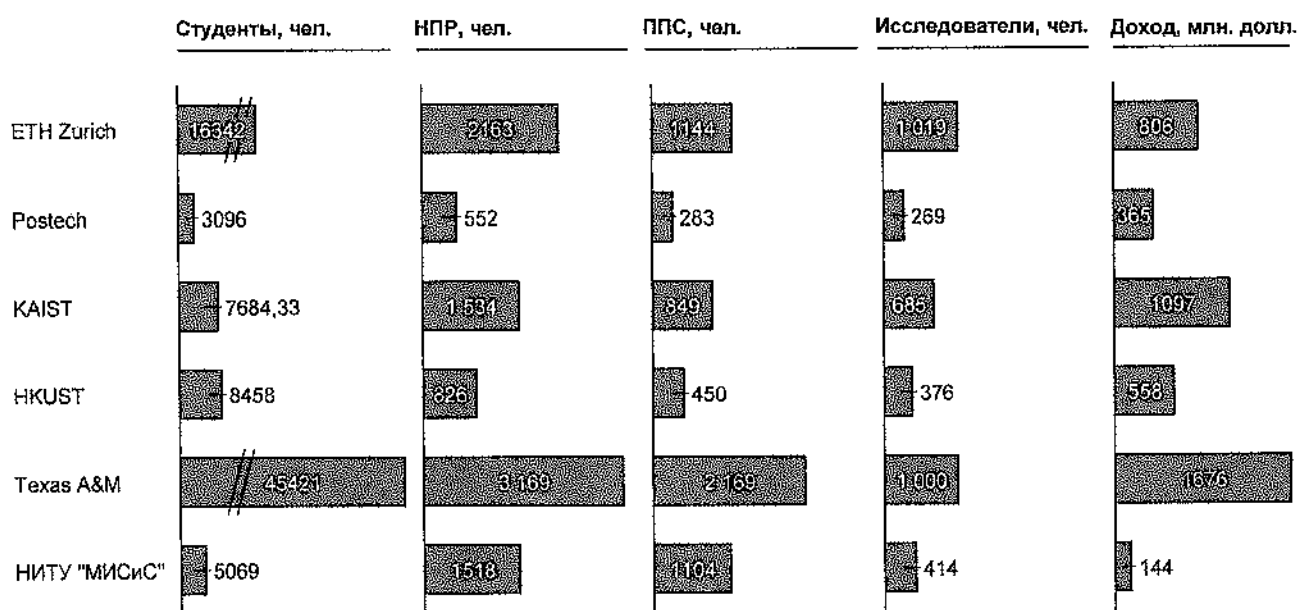
1.3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками НИТУ «МИСиС»

В качестве референтной группы были выбраны университеты мира, наилучшим образом соответствующие характеристикам и целям развития МИСиС. Набор вузов в референтной группе включает представителей трех основных моделей образования: англо-саксонской, европейской и азиатской, что позволяет изучать уникальные преимущества каждой из них.

Таблица 8. Место вузов референтной группы в общих мировых рейтингах.

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

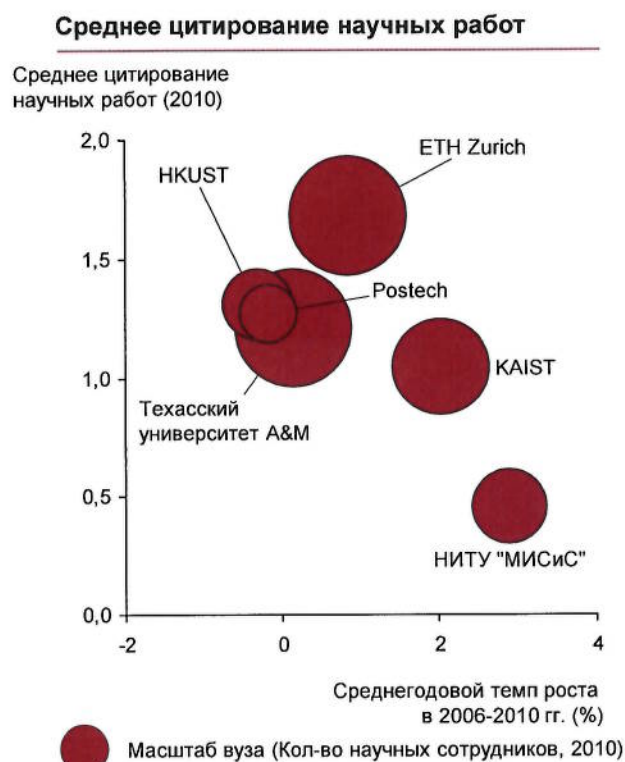
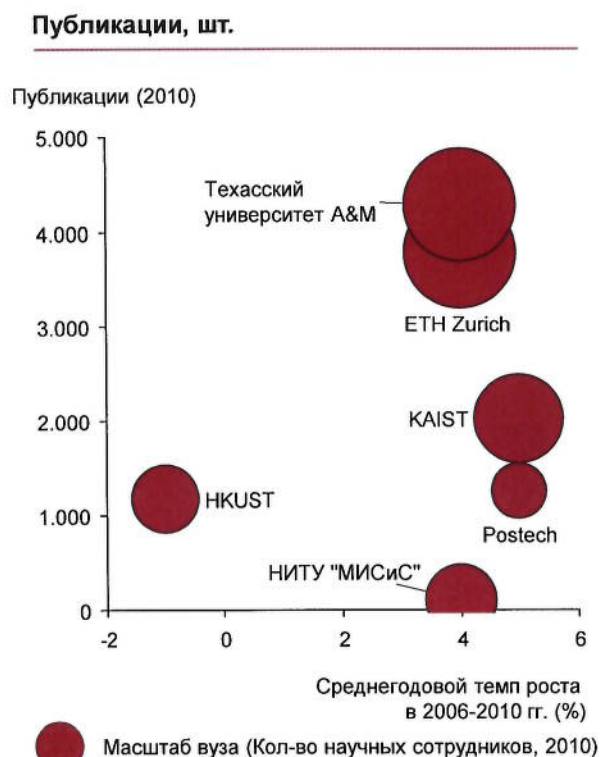
Рисунок 5. Основные характеристики вузов референтной группы



Для данной выборки вузов был проведен бенчмаркинг-анализ НИТУ «МИСиС» по важнейшим критериям, учитываемым в мировых рейтингах:

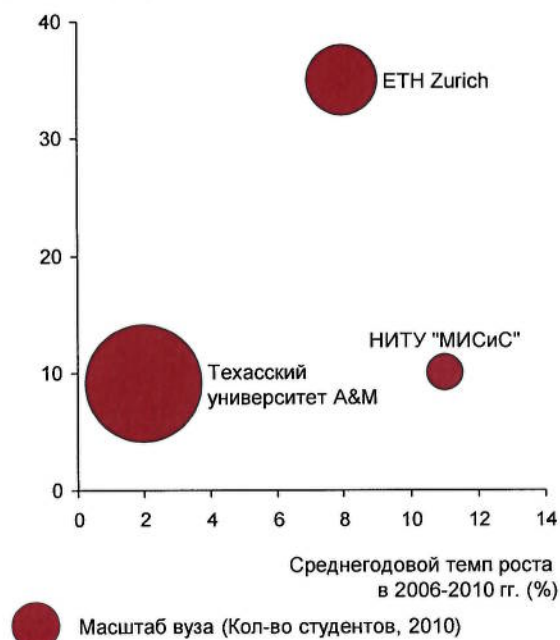
- Количество публикаций и темпы их прироста
- Среднее цитирование научных работ и темпы его прироста
- Доля международных студентов и темпы ее прироста
- Доля международных ГПС и темпы ее прироста
- Доход от исследовательской деятельности и темпы его прироста
- Доход от исследования для бизнеса и темпы его прироста
- Доля соавторств с иностранцами и темпы ее прироста.

Рисунок 6. Бенчмаркинг анализ НИТУ «МИСиС» с вузами из референтной группы (источник InCites)



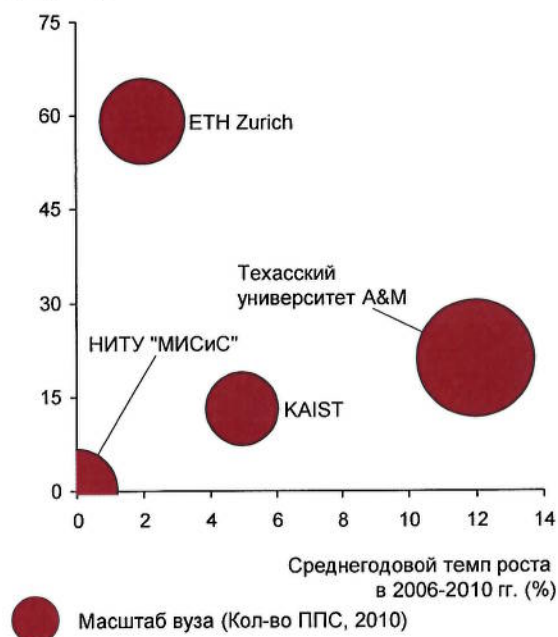
Доля международных студентов

Доля международных студентов, % (2010)



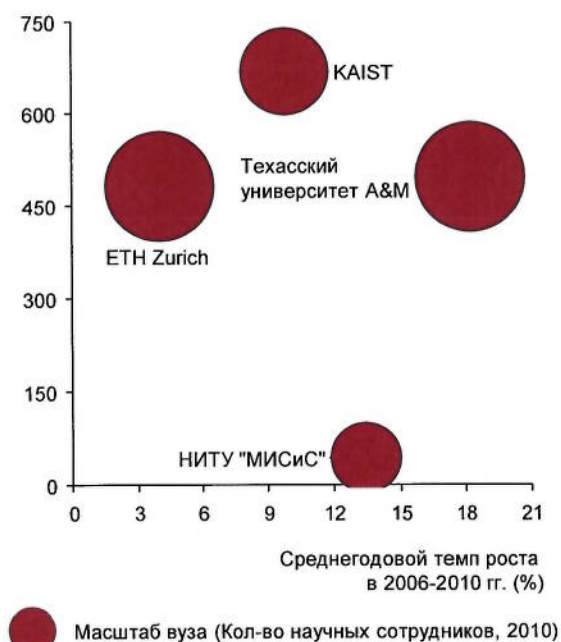
Доля международных ППС

Доля международных ППС, % (2010)



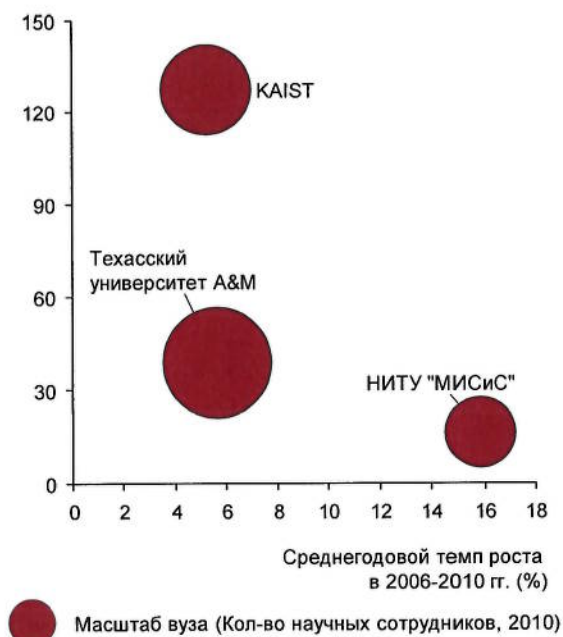
Доход от исследовательской деятельности

Доход от исследований, млн. долл. (2010)



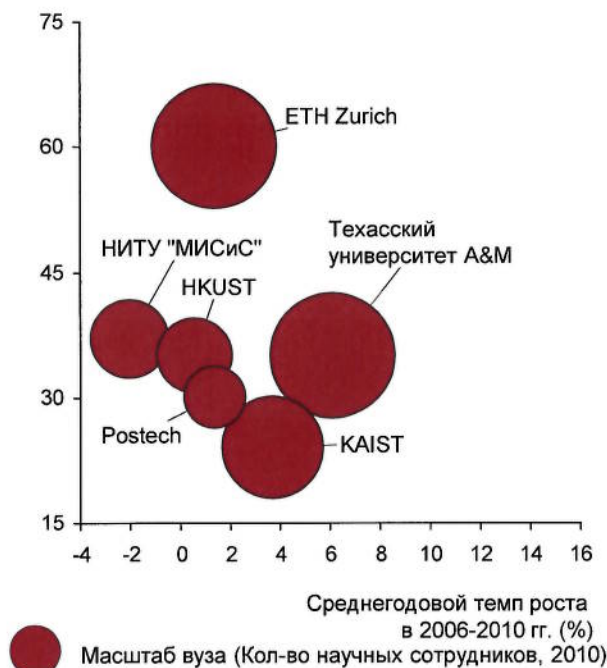
Доходы от исследований для бизнеса

Доход от исследований для бизнеса, млн. долл. (2010)



Доля соавторств с иностранцами

Доля соавторств с иностранцами, % (2010)



Как видно из проведенного анализа, ННТУ «МИСиС» пока что существенно отстает по таким показателям, как количество публикаций, среднее цитирование научных работ, доля международных ППС, доход от исследовательской деятельности. Менее значительный разрыв наблюдается по показателям доля международных студентов и доход от исследований для бизнеса. Что касается показателя доля соавторств с иностранцами, то уже сейчас ННТУ «МИСиС» близок к оптимальному уровню.

Практически по всем показателям ННТУ «МИСиС» показывает хорошую позитивную динамику. Тем не менее, говорить о ее устойчивости пока что трудно, учитывая тот факт, что рост происходит от низкой базы. В то же время необходимо отметить, что референтные вузы также показывают стабильно высокий рост по своим показателям, несмотря на уже достигнутые высокие абсолютные показатели. Данный факт свидетельствует о наличии жесткой конкуренции между мировыми университетами и их нацеленности на результат. Выявленные разрывы напрямую влияют на перспективы достижения ННТУ «МИСиС» поставленных значений целевых показателей. Ниже представлен анализ основных разрывов.

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

Разрыв	Основные причины	Действия
Низкая текущая продуктивность публикационной деятельности	• Отсутствие мотивации • Языковые сложности авторов • Высокие стандарты журналов, индексируемых международными базами • Традиционная ориентация на русские журналы	• Создание офиса академического письма (Academic Writing) с функциями обучения, взаимодействия с журналами и базами данных, редактирования, перевода, применения единых стандартов вуза к оформлению, контроля качества, создания профилей авторов в информационных системах
Низкие текущие показатели цитирования	• Низкая публикационная активность и, как следствие, низкий уровень видимости работ ученых • Публикации в журналах с низкими импакт-факторами • Малая доля соавторств с ведущими международными учеными	• Увеличение доли соавторств работников вуза с видными учеными и коллективами • Стимулирование публикаций вуза в журналах с высоким фактором влияния (impact factor) • Создание открытой базы публикаций вуза • Вывод изданий вуза на международный уровень
Низкая текущая доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП	• Компенсационные пакеты ниже мирового уровня • Условия работы и проживания ниже мирового уровня • Отсутствие удобных и понятных механизмов финансирования исследовательской деятельности • Низкий престиж и популярность вуза на международной арене • Страновые риски	• Выход на международные рынки найма НПП • Привлечение рекрутингового агентства • Формирование таргетированных предложений • Фокус на наиболее вероятных кандидатах (диаспора, амбициозные молодые НПП)
Низкая текущая доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза	• Отсутствие международного признания образовательных программ • Отсутствие замещения программ на иностранном языке • Низкий уровень условий обучения и проживания • Низкий престиж и популярность вуза на международной арене • Отсутствие должного финансирования программ академической мобильности	• Более плотная интеграция в систему международных стандартов • Создание комфортной среды для иностранцев • Интенсификация сотрудничества с международными партнерами • Широкая коммуникация важных преимуществ с т.з. иностранных студентов: преподаватели-«звезды», финансирование стартапов, работодатели, «социальный лифт» и т.п.
Низкая доля доходов из внебюджетных источников	• Социальный статус образования, отсутствие традиций по оплате качественного образования • Отсутствие традиций	• Плотная работа с потенциальными донорами и развитие культуры пожертвований в эндаумент • Разработка законодательных

в структуре доходов вуза	пожертвований в фонды целевого капитала (эндаументы) • Законодательные ограничения для вузов по эффективному управлению непрофильными активами • Несформированный спрос со стороны бизнеса на образовательные и научно-исследовательские услуги • Отсутствие практики коммерциализации научных разработок вуза	инициатив по вопросам управления непрофильными активами вуза, коммерциализации научных разработок • Активная работа с бизнес-сектором, ознакомление с преимуществами совместной работы – посредством подразделения по работе с ключевыми клиентами • Нарращивание доли платных образовательных услуг
Низкая доля магистров и аспирантов в приведенном контингенте учащихся	• Отсутствие развитого научно-исследовательского блока в традиционных российских вузах, способного качественно работать с магистрами и аспирантами • Фокус на выпуск кадров для промышленности	• Разработка новых образовательных программ • Создание аспирантуры «полного дня» • Вовлечение магистров и аспирантов в научно-исследовательскую деятельность • Активное привлечение студентов из других вузов и стран для обучения на программах магистратуры НИТУ «МИСиС»
Низкая доля НПП в возрастной категории 30-55 лет	• Многолетнее падение престижа профессии преподавателя и ученого • Неадекватные условия оплаты труда НПП • «Утечка мозгов» в ведущие мировые вузы и научные организации	• Повышение популярности профессии преподавателя и ученого, коммуникация историй успеха, целенаправленное привлечение талантливой молодежи, в т.ч. из-за рубежа (постдоки) • Поддержка собственной научно-исследовательской деятельности молодых НПП при помощи системы грантов • Адекватные условия оплаты труда НПП • Создание комфортных условий работы
Низкие стандарты материально-технической базы, в особенности бытовых и рекреационных условий	• Недостаточное финансирование капитальных и текущих ремонтов • Дешевизна выполняемых ремонтов	• Улучшение текущих условий с максимальным соответствием международным стандартам • Строительство нового кампуса
Слабая представленность вуза в информационной среде,	• Отсутствие финансирования • Отсутствие специалистов • Отсутствие концепции бренда • Отсутствие единой концепции и стратегии PR деятельности	• Создание качественных рекламных и информационных продуктов о вузе (согласно единой концепции бренда) • Системное, интенсивное взаимодействие со СМИ, упор на

особенно в международной	• Несистемная, эпизодическая деятельность	международные СМИ, в особенности в интернет-среде • Повышение активности участия и организации видных международных научных и образовательных мероприятий • Создание захватывающей истории вуза (с т. з. абитуриентов), связанной с яркими личностями, важными событиями, историями успеха • Оценка возможности аутсорсинга наиболее важных и сложных функций профессиональным агентствам • Использование наиболее эффективных каналов коммуникации
Низкое количество зарегистрированных зарубежных патентов	• Повышенные требования к регистрации зарубежных патентов сравнительно с российской регистрацией • Высокая стоимость подобной регистрации • Отсутствие мотивации у вузов и ННПР	• Запуск полноценного Центра трансфера технологий, с штатом профессиональных патентных поверенных и опытом коммерциализации, с прозрачными и понятными процедурами и траекторией вывода изобретения на рынок • Разделение расходов по регистрации патентов или их отсрочка для изобретателя • Маркетинг интеллектуальных продуктов вуза на международных рынках
Низкий объем НИР на 1 ННПР	• Низкие расценки на научные исследования в России • Несформированный спрос со стороны бизнеса на научно-исследовательские услуги • Низкая производительность труда ННПР • Основные объемы финансирования НИР осуществляются посредством РАН	• Выход на международные рынки НИОКР • Активная работа с бизнес-сектором, ознакомление с преимуществами совместной работы – посредством подразделения по работе с ключевыми клиентами • Создание комфортных рабочих условий, снижение административного давления на ННПР

1.4. Стратегические инициативы

Прежде чем перейти к описанию «Дорожной карты» НИТУ «МИСиС» следует упомянуть важные методологические аспекты ее разработки. В понимании НИТУ «МИСиС» «Дорожная карта» является высокоуровневым инструментом стратегического планирования, что предполагает отражение только наиболее

важных действий и преднамеренный отказ от излишней детализации. Такая «Дорожная карта» дает возможность без особых усилий увидеть «большую картинку» и понять, насколько полно и комплексно охвачены основные сферы деятельности вуза. В то же время детали выполнения тех или иных мероприятий и декомпозиция верхнеуровневых целей на более конкретные отражены в краткосрочном плане на 2013-2014 гг.

Почти каждое мероприятие «Дорожной карты» может быть разложено на несколько стандартных стадий:

- анализ текущей ситуации
- изучение опыта и лучших практик
- концептуализация и разработка подхода
- выполнение предпосылок и мобилизация команды
- внедрение/реализация
- мониторинг/пилотное тестирование
- внесение корректировок.

При создании «Дорожной карты» команда исполнителей намеренно выносила подобные стадии в краткосрочный план. Кроме указанного выше, в краткосрочном плане также определены ответственные и исполнители для каждого мероприятия, бюджет мероприятий. Детальная «Дорожная карта» с уровнем краткосрочного плана прилагается к данному документу (Приложение 5).

Для преодоления выявленных разрывов НИТУ «МИСиС» разработана система стратегических инициатив, задач и мероприятий. Данная система разработана на основе анализа мирового опыта: лучших практик, успехов и неудач университетов из различных стран мира. Анализ опыта ведущих мировых университетов, а также быстрорастущих в мировых рейтингах вузов говорит о том, что основным дифференциатором и конкурентным преимуществом университета является человеческий капитал: студенты и НПР. Именно на усиление этого актива направлены наиболее нестандартные и яркие решения

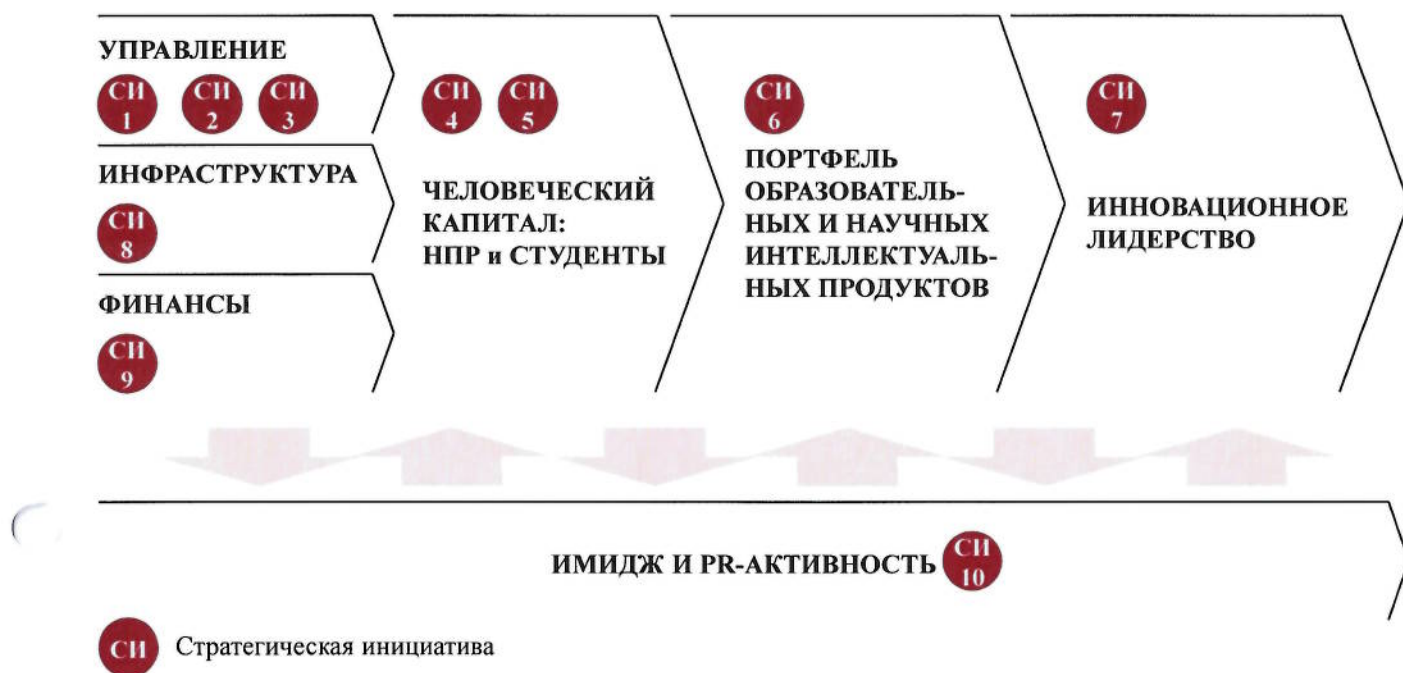
мировых вузов. При этом инфраструктура, сервисы и условия работы все меньше звучат в качестве конкурентного преимущества и перешли в разряд так называемого «гигиенического фактора»: необходимого, но не достаточного условия привлечения персонала. Однако следует осознавать, что условия работы и быта большинства российских вузов, включая НИТУ «МИСиС», все еще далеки от стандартных условий ведущих мировых вузов и что привлечение ведущих международных НПР в таких условиях принесет больше вреда, чем пользы и в худшем случае на долгие годы сформирует негативный образ приглашающей стороны. Только объединение фундамента и человеческого капитала создаст в итоге университет мирового уровня.

Рисунок 7. Основной вывод анализа международного опыта ведущих вузов.



«Дорожная карта» НИТУ «МИСиС» насчитывает 10 стратегических инициатив, 23 задачи, около 75 мероприятий и около 480 шагов по выполнению мероприятий. В основу «Дорожной карты» НИТУ «МИСиС» легло понимание фундаментальной взаимосвязи человеческого капитала и необходимого фундамента. Логическую последовательность стратегических инициатив можно проиллюстрировать следующим образом.

Рисунок 8. Логическая последовательность стратегических инициатив НИТУ «МИСиС».



До активной фазы привлечения международных НПР НИТУ «МИСиС» предполагает проделать определенную подготовительную работу с точки зрения обеспечения комфортных условий работы и быта для международных НПР, резервирования необходимого финансирования. Это не означает, что Университет будет бездействовать до приведения в полный порядок своих служб, сервисов и инфраструктуры. Скорее, процесс найма НПР пройдет стадии ограниченного найма и активного найма с выходом на нормальный режим пополнения штата. То же верно и для остальных блоков, например, необязательно ожидать формирования всех предпосылок для реализации инновационного лидерства НИТУ «МИСиС», действовать в данном направлении следует уже сейчас. В этом отношении проиллюстрированный подход можно сравнить с процессом выхода производственного предприятия на полную мощность.

Особую роль играет блок работ, связанных с формированием имиджа вуза на мировой арене и PR-активностью: с одной стороны он «подпитывается» информационными поводами от других блоков, с другой стороны – сам «питает» их, обеспечивая, например, прилив высококвалифицированных международных НПР и студентов.

Таким образом, в блок «Управление» входит несколько стратегических инициатив:

1. Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений
2. Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели
3. Развитие модели управления организационными изменениями

Стратегическая инициатива 1 направлена на оптимальное использование ресурсов. Она предполагает решение задачи определения ключевых направлений с целью их развития, а также выявление и отказ от неэффективных направлений. Основным механизмом определения и тех, и других направлений – внешняя международная экспертиза. Мероприятия для решения данной задачи включают создание Международного научного совета, который будет осуществлять, в том числе, мониторинг развития ключевых направлений и выносить рекомендации относительно необходимых мер и действий. Определение же ключевых направлений развития будет осуществляться в рамках мероприятия по проведению научного форсайта с привлечением международных экспертов.

Концентрацию ресурсов на ключевых направлениях развития предполагается осуществлять при помощи создания междисциплинарных платформ, обладающих наибольшим синергетическим эффектом в научно-исследовательской деятельности. Для наиболее полного использования имеющихся у НИТУ «МИСиС» компетенций планируется активно способствовать внутренней кооперации между подразделениями Университета.

Стратегическая инициатива 2 направлена на внутренне обновление управленческой функции НИТУ «МИСиС». В ее рамках следует решить задачу трансформации системы управления вузом в соответствии с лучшими мировыми практиками, что подразумевает, прежде всего, ответ на вопросы: кто, что делает, за что отвечает в Университете. Данная работа будет осуществляться в ходе работ по аудиту и ре-дизайну бизнес-процессов Университета. Параллельно с этим

будет осуществляться подготовка обновленных бизнес-процессов к автоматизации. После обновления ключевых бизнес-процессов имеет смысл приступить к работам по разработке целевой организационной структуры и системы мотивации, основанной на измеримых КПЭ, которые находятся в сфере контроля работников. С точки зрения общекорпоративной системы управления (corporate governance) следует определить принципы взаимодействия, включая степень автономности, структурных подразделений вуза. Важной задачей для НИТУ «МИСиС» является внедрение финансового менеджмента на основе лучших международных практик, что подразумевает переход на МСФО, развитие службы внутреннего финансового контроллинга и аудита, а также внедрение системы управления экономикой научно-технических проектов. Учитывая важность вопроса повышения уровня интернационализации НИТУ «МИСиС» планируется создать специализированное подразделение «Foreign Office», которое будет осуществлять административную и юридическую поддержку иностранных и российских обучающихся и НПР. В целом, административный блок НИТУ «МИСиС» осуществит переход к клиентоориентированной модели предоставления сервисов, что ознаменуется запуском системы мониторинга удовлетворенности работников, обучающихся и внешних сторон. Большинство управленческих решений в НИТУ «МИСиС» будут осуществляться с учетом результатов мониторинга; более того, такие результаты будут являться КПЭ для многих внутренних сервисных служб. Общее качество управленческих процессов должно подтверждаться регулярной сертификацией соответствующей международной системы: сейчас применяются стандарты ISO, однако в будущем возможно применение другой, более подходящей системы.

Наконец, блок «Управление» содержит **Стратегическую инициативу 3** «Развитие модели управления организационными изменениями». Данная стратегическая инициатива является критически важной для системной и своевременной реализации мероприятий «Дорожной карты» посредством Офиса управления Программой (ОУП). Кроме того, в задачу данной Стратегической

инициативы входят мероприятия по обеспечению поддержки Программы коллективом НИТУ «МИСиС». Набор мероприятий «Дорожной карты» будет структурирован в виде отдельных проектов, имеющих своих ответственных исполнителей, команды, бюджеты и планы. В команды проектов войдут представители всех вовлеченных в реализацию подразделений. На операционном уровне координацией команд проектов и управлением ходом реализации проектов будет заниматься специально созданное подразделение – Офис управления Программой (далее ОУП).

В структуру ОУП, помимо руководителя, будут входить менеджеры проектов, каждый из которых будет отвечать за реализацию одного или нескольких проектов и управлять проектной командой, и вспомогательные службы. Вспомогательные службы будут включать в себя менеджера по планированию и ресурсам, менеджера по управлению документацией, формированию отчетности, менеджера по качеству, менеджера по рискам, ответственного за финансовый учет, ответственного за экономическое обоснование и ответственного за контрактование. Для отслеживания статуса реализации мероприятий в рамках Программы повышения конкурентоспособности планируются регулярные отчеты руководителя ОУП перед Ученым советом и Наблюдательным советом НИТУ «МИСиС».

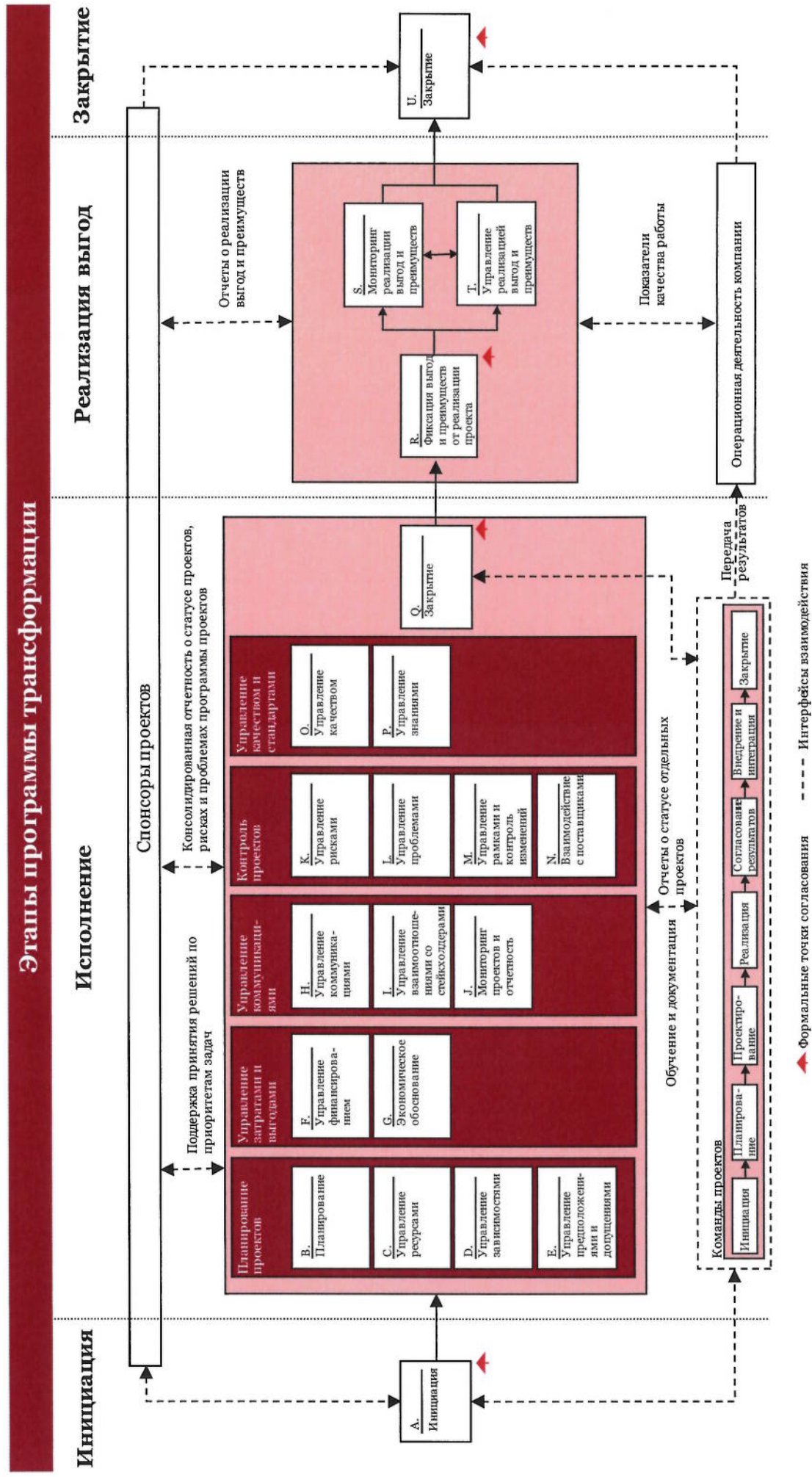
После инициации и старта проекта ОУП будет отвечать за планирование, координацию команды проекта с командами других проектов и обеспечение необходимыми ресурсами. Помимо этого в его функции будет входить управление затратами и выгодами по проекту, управление рисками и качеством, управление коммуникациями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

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

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

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

Рисунок 9. Этапы Программы.



Основные задачи ключевой **Стратегической инициативы 4** «Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава» включают:

- Реализацию мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вуза и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях
- Реализацию мер по привлечению в вуз молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях
- Реализацию программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах

Основные мероприятия этих задач включают подготовку необходимых юридических и административных условий, организацию работ по найму административных работников и НПР из других стран, а также приведение существующей системы оплаты труда и мотивации в соответствие с международной практикой. Помимо этого, набор мероприятий также включает развитие грантовой системы для молодых НПР.

Важное место в данной Стратегической инициативе отводится мероприятиям по регулярному повышению квалификации руководящего персонала, развитию системы наставничества молодых НПР, развитию программ внутрироссийской и международной академической мобильности.

В перечень задач другой ключевой **Стратегической инициативы 5** «Привлечение талантливых студентов и аспирантов» входят:

- Осуществление мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов для обучения в вузе, в том числе путем реализации партнерских образовательных программ с иностранными университетами и ассоциациями университетов

- Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры
- Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников

Комплекс мероприятий по привлечению талантливых студентов, в т.ч. иностранных, включает, прежде всего, международную аккредитацию основных образовательных программ НИТУ «МИСиС», увеличение доли программ магистратуры, реализуемых на английском языке, проведение олимпиад и других специализированных мероприятий в целевых странах, создание центра компетенций «Русский язык как иностранный для инженерных дисциплин». Также предусмотрены мероприятия по разработке и внедрению новых систем отбора кандидатов на поступление в Университет, развитию программ довузовского обучения для потенциальных студентов.

Комплекс мероприятий по совершенствованию аспирантуры и докторантуры включает разработку и внедрение стратегии повышения эффективности деятельности аспирантуры, а также совершенствование аспирантуры «полного дня». Оба мероприятия направлены, прежде всего, на стимулирование интереса у аспирантов к научно-исследовательской деятельности, а также на создание условий (в том числе материальных) для полного погружения в такую деятельность. Помимо этого будет рассмотрена возможность одновременного получения эквивалентной степени PhD с защитой в партнерских ведущих мировых университетах.

Для привлечения наиболее талантливых студентов НИТУ «МИСиС» планирует развить полный комплекс необходимых сервисов, включая консультации относительно возможностей оплаты образовательных услуг (льготные кредиты у банков-партнеров, внутренние и внешние стипендии), карьерные сервисы посредством Центра развития карьеры (система тренингов для успешного трудоустройства, помощь в планировании карьерного пути, организация рекрутинга на кампусе).

В перечень задач **Стратегической инициативы 6** «Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность» входят:

- Внедрение в вузе новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями
- Внедрение новых методов и технологий в образовательных программах вуза
- Реализация фундаментальных и прикладных исследований:
 - научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями
 - научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями

В рамках работ по выполнению первой задачи НИТУ «МИСиС» предполагает сконцентрировать усилия на внедрении новых совместных образовательных программ с ведущими иностранными и российскими партнерами, создании новых перспективных программ, развитии академической мобильности обучающихся. Важно отметить, что прежде чем приступать к созданию новых партнерских программ, важно критически оценить текущие программы, сделать выводы относительно их успехов и неудач. Кроме того, для создания предпосылок для активной академической мобильности (в обоих направлениях) НИТУ «МИСиС» инициирует обучение и обязательное тестирование бакалавров и ППС на владение английским языком в соответствии с международно-признанной системой (IELTS и TKT).

В рамках выполнения работ по второй задаче НИТУ «МИСиС» сосредоточит усилия как на изучении новых подходов в образовании (например, проектный подход, при котором студенты обучаются, выполняя совместные прикладные проекты), так и на увеличении доли новых информационных технологий в образовательном процессе (виртуализация образовательных программ, создание

симуляторов, тренажеров, компьютерных моделей, дистанционное образование). Нарастив свои компетенции и увеличив популярность собственных он-лайн курсов, НИТУ «МИСиС» предполагает вступать в партнерства с он-лайн проектами ведущих мировых вузов, такими как, например EdX – совместный проект открытых курсов он-лайн Массачусетского технологического института и Гарварда.

При выполнении третьей задачи НИТУ «МИСиС» планирует за счет партнерств с сильными мировыми школами усилить степень своей интеграции в мировое научное сообщество, создать репутацию надежного партнера для международных заказчиков, перенять лучшие практики организации и ведения научно-исследовательской деятельности. Мероприятия данной задачи включают этап планирования и приоритизации тем для сотрудничества (разработку концепции), создание партнерств с ведущими международными научно-исследовательскими центрами, а также приглашение ведущих мировых ученых возглавить лаборатории на базе НИТУ «МИСиС».

Основной задачей **Стратегической инициативы 7** «Развитие роли МИСиС как инновационного лидера» является формирование инновационной экосистемы на базе НИТУ «МИСиС», обеспечивающей высокопрофессиональную поддержку изобретателям и предпринимателям по защите их интеллектуальных прав, обеспечению финансирования для малых инновационных предприятий (МИП) и полномасштабной коммерциализации инновационных идей. Мероприятия данной задачи содержат как «инфраструктурные» элементы, например создание бизнес-акселератора, обеспечение доступа к источникам венчурного капитала, так и «культурные» элементы, призванные культивировать новаторские и предпринимательские ценности у студентов НИТУ «МИСиС». Именно эта стратегическая инициатива в будущем поможет создать уникальный образ НИТУ «МИСиС» в мировом сознании общественности, поскольку яркие, инновационные открытия и идеи несут самую стойкую ассоциацию (как например ассоциация Google со Стэнфордским университетом).

Список задач **Стратегической инициативы 8** «Создание инфраструктуры Университета, отвечающей современным требованиям» является наиболее капиталоемким во всей дорожной карте, ведь в него, помимо таких задач как развитие и улучшение текущей материально-технической базы, строительства современного кампуса, не уступающего по характеристикам кампусам ведущих международных университетов, отнесено также и обеспечение высокого уровня ИТ-сервисов для пользователей – «виртуальной инфраструктуры». Мероприятия, направленные на выполнение поставленных задач включают осуществление строительства и реконструкцию объектов необходимой исследовательской и образовательной деятельности, создание благоприятных бытовых условий на имеющихся площадях Университета, создание структуры управления проектированием, строительством и финансированием нового кампуса, разработку рабочей документации, строительство кампуса и создание необходимой инфраструктуры для проведения исследований в новом кампусе, разработку концепции стратегического управления функцией ИТ, внедрение интегрированной ИТ-системы, модернизацию имеющейся ИТ-инфраструктуры Университета.

Список задач **Стратегической инициативы 9** «Обеспечение устойчивого финансирования деятельности вуза, включая диверсификацию источников» направлен на наращивание собственных средств вуза и содержит следующие важные задачи:

- Усиление взаимодействия с бизнесом
- Развитие функции коммерциализации технологий
- Обеспечение прироста и эффективности фонда целевого капитала вуза (эндаумента).

Решение первой задачи связано с созданием нового структурного подразделения – менеджеров ключевых клиентов, которые активно и регулярно поддерживают отношения с важными клиентами, таргетировано продвигают услуги и инновационные продукты НИТУ «МИСиС». Подразумевает активизацию продаж НИОКР для бизнеса, разнообразные формы фандрайзинга (от сбора

пожертвований, до финансирования найма ИПС, интересных в качестве экспертов для бизнеса).

Решение второй задачи связано с активизацией деятельности Центра трансферта технологий. Важнейшим условием его успешной деятельности является наем опытного персонала, способного увидеть ценность идеи (или отсутствие таковой), быстро осуществить необходимую защиту, правильно представить идею заинтересованным сторонам (либо создать стартап).

Для получения ощутимого дохода от фонда целевого капитала необходимо проделать достаточно трудоемкую работу, включающую разработку стратегии фонда, формирование базы данных и сегментацию клиентов, разработку совместно с управляющей компанией инвестиционной стратегии фонда и непосредственно ежедневную работу по контакту потенциальных доноров со специально разработанными, таргетированными предложениями.

Наконец, **Стратегическая инициатива 10** «Усиление авторитета МИСиС в международном академическом сообществе и информационном поле» включает две сверх-задачи: создание целевого имиджа НИТУ «МИСиС» в России и мире и повышение публикационной активности НПР Университета.

Важнейшие мероприятия по решению первой задачи включают разработку стратегии развития бренда, маркетинга и внешних коммуникаций и создание на этой основе линейки промо-продукции НИТУ «МИСиС», создание отдельного специализированного подразделения по формированию целевого имиджа вуза, системное взаимодействие со СМИ и социальными сетями, привлечение приглашенных профессоров и известных докладчиков, организацию и участие в мероприятиях (международных конференциях, семинарах, выставках, ярмарках), проведение презентаций Университета, стимулирование участия НПР во внешних советах, редакционных коллегиях известных журналов, развитие собственных изданий, вывод их на международный уровень (индексация в базах WoS, Scopus), активное взаимодействие с международными рейтинговыми организациями, организацию системной работы с выпускниками, регулярное информирование

внешних стейкхолдеров и общественности о ходе и успехах преобразований в Университете.

Для усиления публикационной активности одним из наиболее действенных мероприятий является создание офиса академического письма (Academic Writing) с функциями обучения, взаимодействия с журналами и базами данных, редактирования, перевода, применения единых стандартов вуза к оформлению, контроля качества, создания профилей авторов в информационных системах. Помимо этого важно повысить мотивацию НПР затрачивать усилия на публикацию в высокорейтинговых журналах (обеспечивающих более высокие показатели цитирования). Еще одним важным мероприятием для увеличения показателей цитирования является соавторство с видными мировыми учеными и коллективами. Вспомогательным стимулирующим мероприятием для увеличения показателей цитирования также является создание открытой базы публикаций НИТУ «МИСиС».

Раздел 2. Дорожная карта

В данном разделе приведены обязательные мероприятия 2013 г. и дорожная карта на 2013-2020 гг.

2.1. Обязательные мероприятия 2013 г.

Мероприятие	Срок	Результат
Формирование системы коллегиальных органов для экспертизы научной и образовательной деятельности вуза с участием российских и международных экспертов (Международный научный совет)	ноябрь 2013 г.	1. Разработано и утверждено ректором положение о Международном Научном Совете; 2. Утверждён состав совета с Министерством Образования и Науки РФ и Наблюдательным советом; 3. Утверждён план работы совета, согласованного с Министерством Образования и Науки РФ.
Действия по организации проекта: формирование проектного офиса по реализации мероприятий дорожной карты, формирование команды консультантов, создание рабочих групп, разработка планов реализации проекта и необходимых нормативных актов	декабрь 2013 г.	Сформирована структура Проектного офиса по реализации мероприятий дорожной карты: 1. Разработаны устав, регламенты и проекты локальных актов деятельности Проектного офиса; 2. Запущена процедура поиска и найма руководителей проектов и прочего персонала Проектного офиса; 3. Обеспечена процедура запуска и исполнения инициатив (проектов) стратегии развития, включая разработку краткосрочного плана реализации инициатив.
Установление процедуры назначения руководителя учреждения (ректора) Учредителем, предусматривающей проведение предшествующего конкурсного отбора в виде открытого международного конкурса, в котором состав конкурсной комиссии определяется Министерством (в случае если оно является учредителем) или в её состав входят представители Министерства и документация согласовывается Министерством (для учреждений, в которых Министерство не является учредителем)	декабрь 2013 г.	Процедура согласована с Министерством Образования и Науки РФ и принята к исполнению.
Внесение изменений в Устав и/или во внутренние регламентные документы учреждения и	декабрь 2013 г.	Составлен, согласован (внутри МИСиС и с Министерством Образования и Науки РФ), принят к исполнению проект внесения изменений в Устав и

действующие трудовые контракты руководителя учреждения (ректора) и его заместителей (проректоров), предусматривающих достижение показателей утверждённых программ развития, а также процедуру оценки учредителем (или с участием Министерства для учреждений, в которых Министерство не является учредителем) результативности деятельности руководителя учреждения и его заместителей		во внутренние регламентные документы учреждения и действующие трудовые контракты ректора и проректоров.
Разработка и установление критериев результативности академической деятельности, системы индикаторов качества научной активности	декабрь 2013 г.	1. Проанализированы лучшие практики оценки академической деятельности; 2. Разработаны критерии результативности академической деятельности; 3. Внесены изменения в существующий рейтинг кафедр и систему аттестации НПП.

2.2. «Дорожная карта на 2013 – 2020 гг.»

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
СИ 1	Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений	млн. руб.	100,8	50,4	50,4	164,5	156,7	157,8	159,0	160,3	161,7	1 161,6
З 1.1	Определить ключевые стратегические направления научной и образовательной деятельности	млн. руб.	17,8	8,9	8,9	27,5	24,7	25,8	27,0	28,3	29,7	198,6
М 1.1.1	Создать Международный научный совет	Количество проведенных заседаний Международного научного совета, ед.	-	1	1	2	2	2	2	2	2	-
М 1.1.2	Провести научный форум для уточнения приоритетных направлений деятельности университета	Наличие отчета о проведенном научном форуме, ед.	-	-	0,5	1	-	-	-	-	-	-
З 1.2	Создать междисциплинарные научные платформы (исследовательские центры) по	млн. руб.	83,0	41,5	41,5	137,0	132,0	132,0	132,0	132,0	132,0	963,0

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
	направлениям, определенным по результатам форсайта											
М 1.2.1	Создать междисциплинарные научные платформы (исследовательские центры)	Количество созданных междисциплинарных центров (за год), ед.	2	-	2	2	2	2	2	2	2	-
М 1.2.2	Развивать и поощрять внутреннюю кооперацию различных подразделений внутри университета	Доля НИОКР, в которых задействованы различные подразделения университета, %	40%	-	45%	50%	60%	70%	80%	85%	90%	-
СИ 2	Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели	млн. руб.	22,3	16,9	16,9	46,9	57,0	63,3	68,5	74,0	77,7	443,4
З 2.1	Трансформировать систему управления вузом в соответствии с лучшими практиками	млн. руб.	22,3	16,9	16,9	46,9	57,0	63,3	68,5	74,0	77,7	443,4
М 2.1.1	Провести аудит и редизайн бизнес-процессов и подготовить их для автоматизации	Доля регламентированных и подготовленных для автоматизации	-	5%	20%	70%	100%	-	-	-	-	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
		основных бизнес-процессов, %	-	-	-	15%	65%	100%	-	-	-	-
М 2.1.2	Разработать и внедрить целевую организационную структуру	Ход внедрения целевой организационной структуры, %	-	-	-	15%	65%	100%	-	-	-	-
М 2.1.3	Создать систему мониторинга удовлетворенности обучающихся	Общая оценка удовлетворенност и обучающихся, шкала 1-5 (макс)	-	-	3,2	3,5	3,7	3,9	4,1	4,3	4,4	-
М 2.1.4	Создать систему мониторинга удовлетворенности работников	Общая оценка удовлетворенност и работников, шкала 1-5 (макс)	-	-	-	-	-	3,3	3,6	3,8	4,0	-
М 2.1.5	Разработать и внедрить систему управления научно-техническими проектами	Доля проектов, осуществляемых по новой системе управления, %	-	-	30%	60%	100%	-	-	-	-	-
М 2.1.6	Переход на МСФО и внедрение новых стандартов внутреннего финансового контроллинга	Переход на МСФО, наличие аудированной отчетности	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
М 2.1.7	Определить уровень автономности и централизации системы управления	Доля подразделений, работающих по новой системе корпоративного управления, %	-	-	-	-	40%	100%	100%	100%	100%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
М 2.1.8	Развить "Foreign Office" для административной и юридической поддержки иностранных и российских обучающихся и НПР	Удовлетворенность работой "Foreign Office" обучающихся и НПР, шкала 1-5 (макс)	-	-	3	3,3	3,5	3,7	3,8	3,9	4	-
М 2.1.9	Совершенствовать систему менеджмента качества	Успешное прохождение сертификации	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-
СИ 3	Развитие модели управления организационными изменениями	млн. руб.	50,5	25,2	25,2	94,2	97,5	100,1	102,7	105,4	108,2	709,2
З 3.1	Формирование проектного офиса по реализации мероприятий дорожной карты	млн. руб.	19,7	9,8	9,8	38,2	39,8	40,9	42,2	43,4	44,7	288,6
М 3.1.1	Организовать ОУП (включая найм персонала, разработку нормативных документов, обучение и консультирование, техническое обеспечение)	Доля проектов в рамках реализации Программы, выполняемых без задержек по срокам, %	74%	78%	78%	82%	86%	90%	94%	95%	95%	-
З 3.2	Обеспечить процессы управления изменениями (change management)	млн. руб.	30,8	15,4	15,4	56,0	57,8	59,1	60,6	62,0	63,5	420,6

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
М 3.2.1	Создать благоприятную среду для эффективной фасилитации процессов трансформации	Количество тематических мероприятий, направленных на поддержку трансформации университета, ед.	3	3	3	5	4	4	4	4	-	
М 3.2.2	Развивать и поддерживать внутренних лидеров изменений	Количество действующих лидеров изменений, ед.	10	30	50	50	50	30	20	20	-	
М 3.2.3	Обеспечить внутреннюю информационную поддержку трансформации (коммуникации)	Степень поддержки сотрудниками университета процессов изменений, %	35%	40%	45%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	
СИ 4	Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава	млн. руб.	103,6	51,8	51,8	269,5	383,5	506,4	636,9	782,2	988,4	3 774,0
З 4.1	Реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вузов и привлечению на руководящие	млн. руб.	49,7	24,8	24,8	144,2	211,4	286,4	371,5	461,0	590,6	2 164,4

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
	должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях											
М 4.1.1	Привести систему оплаты труда и мотивации руководящего состава вуза в соответствие с международными практиками	Доля работников руководящего состава на эффективном контракте оплаты труда, %	-	-	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
М 4.1.2	Организовать систему найма высококвалифицированных специалистов с опытом работы в иностранных и российских университетах и научных организациях, чел.	Кол-во принятых на работу в вуз специалистов руководящего состава, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, чел.	3	17	21	32	44	57	71	85	100	-
М 4.1.3	Регулярно повышать квалификацию руководящего состава	Доля работников руководящего состава,	40%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
		прошедших программ повышения квалификации, %										
3 4.2	Реализация мер по привлечению в вуз молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	млн. руб.	47,9	23,9	23,9	109,5	152,1	198,9	243,1	297,5	372,7	1 469,5
М 4.2.1	Подготовить необходимые юридические и административные условия для осуществления найма молодых НПР из других стран	Доля НПР, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях в общей численности НПР,	0,40%	-	1%	1%	2%	3%	5%	8%	13%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
		%										
М 4.2.2	Организовать работу по найму выпускников аспирантуры (postdocs) ведущих мировых университетов	Кол-во принятых на работу выпускников аспирантуры (Postdocs), имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, чел.	3	2	8	10	17	17	17	17	17	-
М 4.2.3	Привести систему оплаты труда и мотивации молодых НПР в соответствие с международными практиками	Доля молодых НПР на эффективном контракте оплаты труда, %	-	-	10%	30%	50%	70%	90%	100%	100%	-
М 4.2.4	Развить наставничество для молодых НПР	Доля молодых НПР, обеспеченных наставником, %	-	-	30%	45%	60%	80%	100%	100%	100%	-
М 4.2.5	Развить вузовскую систему грантовой поддержки молодых	Развить вузовскую систему	20	-	35	42	60	80	120	170	240	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
	НПР	грантовой поддержки молодых НПР, млн. руб. в год										
3 4.3	Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	млн. руб.	6,1	3,0	3,0	15,9	20,0	21,1	22,4	23,7	25,1	140,1
М 4.3.1	Развить программы международной и внутрироссийской академической мобильности НПР	Доля НПР, участвующих в программах международной и внутрироссийской академической мобильности в общей численности НПР, %	30%	-	40%	45%	50%	50%	55%	55%	60%	-
СИ 5	Привлечение талантливых студентов и аспирантов	млн. руб.	122,7	61,4	61,4	242,0	263,6	259,4	269,5	276,1	283,2	1 839,3

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
3 5.1	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	млн. руб.	93,5	46,7	46,7	221,1	242,0	237,1	246,6	252,6	259,0	1 645,3
М 5.1.1	Разработка и внедрение новых систем отбора кандидатов на поступление в Университет	Средний балл ЕГЭ	74,6	-	76,0	77,0	78,0	79,0	80,0	80,5	81,0	-
М 5.1.2	Увеличить долю студентов из стран дальнего зарубежья	Доля студентов из стран дальнего зарубежья, %	<0,5%	-	0,50%	1%	2%	3%	4%	5%	5%	-
М 5.1.3	Увеличить долю программ магистратуры, реализуемых на английском языке	Доля программ магистратуры, реализуемых на иностранном языке, к общему числу магистерских программ, %	5%	-	5%	8%	10%	15%	20%	35%	50%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
М 5.1.4	Обеспечить международную аккредитацию основных образовательных программ вуза	Доля основных образовательных программ, имеющих международную аккредитацию, %	5%	-	5%	8%	10%	15%	20%	35%	50%	-
М 5.1.5	Развивать программы довузовского обучения для потенциальных студентов	Доля абитуриентов, принятых в МИСиС, принимавших участие в профориентационных мероприятиях, %	10%	-	20%	35%	50%	55%	60%	65%	70%	-
М 5.1.6	Создать национальный центр компетенций "Русский язык как иностранный для инженерных дисциплин"	Количество клиентов национального центра компетенций, чел.	15	-	50	100	150	200	250	300	350	-
3 5.2	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	млн. руб.	9,4	4,7	4,7	10,8	11,1	11,5	11,8	12,1	12,4	88,4
М 5.2.1	Разработать и внедрить стратегию повышения эффективности деятельности аспирантуры	Доля защитившихся в первый год после окончания аспирантуры и докторантуры к	35%	-	38%	40%	43%	45%	50%	55%	60%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/задачи (З) /мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности										
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего	
		числу закончивших аспирантуру и докторантуру, %											
М 5.2.2	Совершенствовать академическую аспирантуру («полного дня»)	Количество аспирантов академической аспирантуры к общему количеству аспирантов, %	20%	-	50%	55%	60%	70%	80%	85%	90%	-	
З 5.3	Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	млн. руб.	19,9	9,9	9,9	10,2	10,5	10,8	11,1	11,5	11,8	105,6	
М 5.3.1	Развить службу сервисной поддержки обучающихся в ВУЗе	Средняя оценка деятельности клиентами (обучающимися), шкала 1-5 (макс)	-	-	3	3,3	3,6	3,8	4	4	4	-	
М 5.3.2	Развить службу сервисной поддержки НПР	Средняя оценка деятельности клиентами (НПР), шкала 1-5 (макс)	-	-	3	3,3	3,6	3,9	4,1	4	4	-	
СИ 6	Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза,	млн. руб.	159,7	79,8	79,8	325,4	423,2	469,3	511,6	560,8	616,0	3 225,6	

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
	обеспечивающих международную конкурентоспособность											
3 6.1	Внедрение в вузе новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	млн. руб.	28,2	14,1	14,1	104,3	122,9	140,1	161,5	176,0	194,5	955,6
М 6.1.1	Внедрить новые совместные образовательные программы с ведущими иностранными и российскими университетами	Кол-во совместных программ, всего, ед.	2	-	3	5	5	6	7	8	10	-
М 6.1.2	Развить академическую мобильность обучающихся	Доля обучающихся, участвующих в программах академической мобильности с ведущими российскими и зарубежными вузами к общему количеству обучающихся, %	4%	-	6%	7%	9%	10%	12%	15%	20%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
М 6.1.3	Создать востребованные перспективные образовательные программы	Количество вновь созданных образовательных программ (за год), ед.	-	-	2	2	3	3	2	2	1	-
М 6.1.4	Организовать обучение и обязательное тестирование бакалавров и НПР на владение английским языком, в соответствии с международно признанной системой	Доля студентов/ Доля НПР, прошедших сертификацию IELTS/TOEIC, %	-	-	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	-
З 6.2	Внедрение новых методов и технологий в образовательных программах вуза	млн. руб.	-	-	-	-	49,2	48,2	37,2	38,2	39,3	212,1
М 6.2.1	Внедрить новые модели образования и образовательные технологии в вузе	Доля образовательных программ, при реализации которых используются новые образовательные технологии, %	20%	30%	40%	60%	70%	80%	90%	95%	100%	-
М 6.2.2	Развить сотрудничество с международными проектами онлайн-образования (такими как Coursera, EdX и пр.)	Количество совместных образовательных он-лайн проектов с ведущими	-	-	-	-	-	1	-	-	2	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
		мировыми вузами, ед.										
3 6.3	Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных ученых и российских ученых и (или) совместно с перспективными	млн. руб.	131,5	65,7	65,7	221,1	251,0	281,1	312,9	346,6	382,2	2 057,8

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
	научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах; научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичным и организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах											
М 6.3.1	Разработать и реализовать концепцию реализации вузом фундаментальных исследований, прикладных исследований и ОКР	Объем выполненных НИОКР, млн. руб.	1 400		1 800	2 500	3 200	4 300	5 300	6 800	8 400	-
М 6.3.2	Привлечь к руководству научно-исследовательскими проектами ведущих иностранных и российских ученых	Доля проектов, руководство которыми осуществляют привлеченные ведущие иностранные и	50%	50%	50%	53%	56%	60%	65%	70%	80%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
		российские ученые, %										
М 6.3.3	Провести совместные НИОКР с российскими и международными высокотехнологичными организациями	Объем финансирования совместных НИОКР, млн. руб.	100	-	180	300	450	600	750	950	1 100	-
СИ 7	Развитие роли МИСиС как инновационного лидера	млн. руб.	24,0	80,0	80,0	-	57,7	50,8	51,9	53,0	54,1	451,5
З 7.1	Сформировать инновационную экосистему на базе вуза	млн. руб.	24,0	80,0	80,0	-	57,7	50,8	51,9	53,0	54,1	451,5
М 7.1.1	Развить систему финансирования стартапов	Количество малых инновационных предприятий, с участием вуза (нарастающим итогом), ед.	26	27	28	29	30	31	32	35	38	-
М 7.1.2	Развить бизнес-акселератор	Количество малых инновационных предприятий, получивших финансирование (внешнее), ед.	0	-	2	3	4	5	5	5	6	-
М 7.1.3	Внедрить элементы обучения предпринимательству в	Количество мероприятий на тему	5	3	4	8	10	12	14	15	16	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
	учебные программы и общественную жизнь вуза	предпринимательства										
СИ 8	Создание инфраструктуры университета, отвечающей современным требованиям	млн. руб.	224,0	27,0	29,0	20,3	45,5	6 059,7	6 060,4	6 062,2	6 063,9	24 592,1
З 8.1	Развить и улучшить текущую материально-техническую базу, включая лаборатории	млн. руб.	112,0	-	29,0	-	-	-	-	-	-	141,0
М 8.1.1	Осуществить строительство и реконструкцию объектов необходимой исследовательской и образовательной деятельности	Доля лабораторий с оборудованием (основная часть) возрастом не более 7 лет, %	40%	42%	45%	48%	51%	54%	57%	60%	65%	-
М 8.1.2	Создать благоприятные бытовые условия на имеющихся площадях Университета	Средняя оценка удовлетворенности студентов и персонала бытовыми условиями вуза, шкала 1-5 (макс)	3	-	3,1	3,2	3,3	3,4	3,6	3,9	4,2	-
З 8.2	Спроектировать, построить и ввести в эксплуатацию	млн. руб.	90,0	-	-	20,3	21,0	6 037,5	6 037,7	6 038,8	6 040,0	24 285,3

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
	современный кампус, не уступающий по характеристикам кампусам ведущих международных университетов											
М 8.2.1	Создать структуру управления проектированием, строительством и финансированием кампуса, разработать рабочую документацию	Наличие рабочей документации по новому кампусу, ед.	-	0,5	1	-	-	-	-	-	-	-
М 8.2.2	Построить кампус и создать необходимую инфраструктуру для проведения исследований в новом кампусе	Объем выполненных работ по строительству, %	-	-	-	-	-	4%	14%	25%	50%	
З 8.3	Обеспечение высокого уровня ИТ-сервисов для пользователей	млн. руб.	22,0	27,0	-	-	24,6	22,2	22,7	23,3	23,9	165,8
М 8.3.1	Разработать концепцию стратегического управления функцией ИТ и внедрить интегрированную ИТ-систему	Ход внедрения интегрированной ИТ-системы, %	15%	17%	20%	50%	80%	100%	-	-	-	-
М 8.3.2	Модернизировать ИТ-инфраструктуру Университета	% downtime инфраструктуры, %	-	-	Менее 2%	Менее 2%	Менее 2%	Менее 2%	Менее 2%	Менее 2%	Менее 2%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
СИ 9	Обеспечение устойчивого финансирования деятельности вуза, включая диверсификацию источников	млн. руб.	14,0	10,0	5,0	36,0	105,7	104,1	107,0	110,0	113,1	604,9
З 9.1	Усиление взаимодействия с бизнесом	млн. руб.	3,0	1,5	1,5	-	70,3	68,5	70,5	72,5	74,6	362,4
М 9.1.1	Развивать сотрудничество с бизнесом по всем направлениям деятельности вуза	Количество заключенных договоров с бизнес-партнерами (накопительным итогом), ед.	218	240	300	350	400	450	500	550	600	-
М 9.1.2	Развитие непрерывного образования в рамках сотрудничества с бизнесом по образовательному направлению деятельности вуза	Объём оказанных услуг по ДПО, млн. руб.	50	-	60	70	85	100	120	140	160	-
З 9.2	Развитие функции коммерциализации технологий	млн. руб.	4,0	5,0	-	16,8	21,5	21,6	22,3	22,9	23,6	137,7
М 9.2.1	Увеличить доходы вуза от реализации результатов научно-технической	Объёмы доходов от договоров с бизнес-партнерами, млн.	280	-	400	450	510	580	660	720	800	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М) деятельности	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
		руб.										
З 9.3	Обеспечить прирост и эффективность фонда целевого капитала вуза (эндаумента)	млн. руб.	7,0	3,5	3,5	19,1	13,9	14,0	14,3	14,6	14,9	104,8
М 9.3.1	Разработать стратегию фонда	Наличие разработанной стратегии, ед.	-	0,5	1,0	-	-	-	-	-	-	-
М 9.3.2	Сформировать базу данных и сегментировать клиентов	Количество выпускников вуза в базе данных, тыс. чел.	3,50	4	10	11	12	13	14	15	16	-
М 9.3.3	Разработать совместно с управляющей компанией инвестиционную стратегию Фонда, установить бенчмарки доходности	Темп роста доходов вуза от эндаумент фонда, %	1000 %	-	300%	200%	500%	300%	180%	180%	180%	-
М 9.3.4	Реализовать стратегию фандрайзинга	Объем собранных средств, млн. руб.	15	-	20	25	30	35	40	45	50	-
СИ 10	Усиление авторитета МИСиС в международном академическом сообществе и информационном поле	млн. руб.	37,9	17,1	17,1	80,5	109,4	110,5	113,4	116,6	119,6	722,0
З 10.1	Создание целевого имиджа вуза в России и в мире	млн. руб.	13,0	4,7	4,7	25,7	51,7	51,8	53,6	55,5	57,3	318,0

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
М 10.1.1	Разработать стратегию развития бренда, маркетинга и внешних коммуникаций	Наличие разработанной стратегии, ед.	0,33	-	0,66	1	-	-	-	-	-	
М 10.1.2	Создать отдельное специализированное подразделение по формированию целевого имиджа вуза	Наличие отдельного специализированного подразделения, ед.	-	0,33	0,66	1	-	-	-	-	-	
М 10.1.3	Системно взаимодействовать со СМИ и социальными сетями	Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (или в зарубежной прессе), ед.	176 (10)	-	180 (15)	185 (20)	195 (25)	230 (30)	275 (35)	325 (40)	350 (45)	-
М 10.1.4	Привлекать приглашенных профессоров и distinguished speakers	Количество приглашенных ученых (профессоров), ед.	-	7	10	20	30	30	25	25	20	-
М 10.1.5	Организовывать и участвовать в мероприятиях (международных конференциях, семинарах, выставках, ярмарках), проводить презентации	Количество международных конференций, организованных на базе МИСиС, ед.	2	1	1	3	3	4	5	6	7	-
	Университета											

№	Стратегические инициативы (СИ)/задачи (З) /мероприятия (М)	Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
М 10.1.6	Стимулировать участие НПР во внешних советах, редакционных коллегиях	Количество НПР МИСиС, являющихся членами редколлегии журналов, индексируемых WoS и Scopus, ед.	-	-	3	4	8	11	15	20	23	-
М 10.1.7	Развивать собственные издания, выводить их на международный уровень (индексация в базах WoS, Scopus)	Количество собственных изданий, входящих в базу WoS и Scopus (накопительным итогом), ед.	1	1	1	2	2	2	2	2	2	-
М 10.1.8	Активно взаимодействовать с международными рейтинговыми организациями	Количество мероприятий направленных на/ организованных совместно с международными рейтинговыми организациями, ед.	1	1	1	2	2	2	1	1	1	-
М 10.1.9	Организовать системную работу с выпускниками	Количество мероприятий, организованных для выпускников МИСиС, ед.	1	1	1	2	2	2	2	2	2	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/ задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
М 10.1.1.0	Регулярно информировать внешних стейкхолдеров и общественность о ходе и успехах преобразований	Количество новостей (в месяц) на тему позитивных изменений в вузе, связанных с реализацией Программы, ед.	2	2	3	5	7	9	11	12	12	-
З 10.2	Повышение публикационной активности	млн. руб.	24,8	12,4	12,4	54,7	57,7	58,7	59,9	61,1	62,3	404,0
М 10.2.1	Создать офис академического письма (Academic Writing) с функциями обучения, взаимодействия с журналами и базами данных, редактирования, перевода, применения единых стандартов вуза к оформлению, контроля качества, создания профилей авторов в информационных системах	Наличие офиса академического письма, ед.	-	0,33	0,66	1	-	-	-	-	-	-
М 10.2.2	Увеличивать долю соавторства работников вуза с видными учеными и коллективами, в том числе зарубежными	% публикаций работников вуза, написанных в соавторстве с видными учеными (в т.ч. с	35%	37%	40%	44%	47%	50%	50%	50%	50%	-

№	Стратегические инициативы (СИ)/задачи (З) /мероприятия (М)	Показатель результативности и (наименование и размерность) зарубежных), %	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 1-е п/г	2014 2-е п/г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
М 10.2.3	Создать систему стимулирования публикаций вуза в журналах с высоким рейтингом (impract factor)	Доля публикаций в международных изданиях с Impract Factor более 1, %	20%	23%	27%	31%	35%	38%	40%	40%	40%	-
М 10.2.4	Создать открытую базу публикаций вуза	Индекс Хирша вуза	40	-	42	45	50	60	80	110	150	-
		Финансирование, всего по годам, млн. руб.	859,3	419,6	416,6	1 279,4	1 699,8	7 881,5	8 081,0	8 300,6	8 585,9	37 523,5

* Неосвоенные средства 2013 года переносятся на следующий год

«Быстрые победы» на периоды до 31.12.2013, 30.06.2014, 31.12.2014

Стратегические инициативы / «Быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
СИ 1. Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений Создание Международного научного совета Университета с участием ведущих международных ученых и представителей бизнеса (в рамках мероприятия 1.1.1)	Оценивается концентрация ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений Оценивается показателями результативности: - Создан аппарат Международного научного совета (в 2013 г. – 50%, 30.06.2014 – 100%) - Количество проведенных заседаний Международного научного совета (начиная с 2014 года – 2 заседания в год) Оказывает влияние на целевые показатели: - Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в 2013 г. – 176 шт., в 2020 г. – 350 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 4-35 шт.) - Кол-во упоминаний МИСиС в зарубежной прессе (в 2013 г. – 10 шт., в 2020 г. – 45 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 5 шт.)
СИ 2. Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели Создание нормативно-правовой базы для перехода сотрудников на эффективный контракт, заключение эффективных контрактов с проректорами и директорами институтов (в рамках задачи 2.1 и обязательного мероприятия 1.3)	Оценивается достижение показателей и характеристик целевой модели Оценивается показателями результативности: Доля работников указанных категорий, работающих на эффективном контракте оплаты труда (в 2013 г. – 100%)
СИ 3. Развитие модели управления организационными изменениями Создание офиса управления проектами (ОУП) и разработка механизмов управления проектами, которые обеспечат эффективную реализацию мероприятий «дорожной карты» (в рамках мероприятия 3.1.1)	Оценивается показателями результативности: - Доля проектов в рамках реализации Программы, выполняемых без задержек по срокам (в 2013 г. – 74%, в 2020 – 95%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 2-4%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НИР (в 2013 г. – 0,95 шт., в 2020 – 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,25-0,5 шт.) - Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2013 г. – 74%, в 2020 г. – 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
СИ 4. Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава Заключение контрактов с международными сотрудниками. В 2013 г. заключены контракты с международными сотрудниками: Тимоти Шмидтом (занимается привлечением иностранных студентов и иностранных сотрудников), Тони Халл (методист в области преподавания на английском языке, занимается подготовкой ИПС к проведению курсов на английском языке), Эриком Ланделлом (занимается развитием на базе университета новых методов преподавания английского языка) (в рамках мероприятия 4.1.2)	Оценивается показателями результативности: - Доля ННП, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях в общей численности ННП (в 2013 г. - 0,4%, в 2020 г. - 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,6-5%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2013 г. - 0,8%, в 2020 г. - 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) - Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2013 г. - 7%, в 2020 г. - 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
Организация системы найма выпускников аспирантуры зарубежных университетов. Заключение контрактов с 3 молодыми учеными, имеющими опыт работы в научно-исследовательской сфере в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, в рамках программы по привлечению иностранных Postdocs (в рамках мероприятия 4.2.2)	Оценивается показателями результативности: - Кол-во принятых на работу выпускников аспирантуры (Postdocs), имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях (в 2013 г. - 3 чел., в 2020 г. - 17 чел., ежегодный прирост до 2020 г. составит 10-12 человек) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2013 г. - 0,8%, в 2020 г. - 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%)
СИ 5. Привлечение талантливых студентов и аспирантов Увеличение доли иностранных студентов. Привлечены 144 иностранных студента (согласно гос. заданию на 2013 г. запланировано привлечение 37 студентов) (в рамках мероприятия 5.1.2)	Оценивается показателями результативности: Доля студентов из стран дальнего зарубежья (в 2020 г. - 5%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,5-1%) Оказывает влияние на целевые показатели:

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2013 г. - 7%, в 2020 г. - 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
Проведение студенческих олимпиад в 6 странах: Вьетнам, Монголия, Молдавия, Китай, Армения, Казахстан (в рамках мероприятия 5.1.2)	Оценивается показателями результативности: - Доля студентов из стран дальнего зарубежья (в 2020 г. - 5%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,5-1%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2013 г. - 7%, в 2020 г. - 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
Аккредитация 2 образовательных программ магистратуры в Аккредитационном агентстве для образовательных программ по инженерным наукам (ASIN) с присвоением «Европейского знака качества» EUR-ACE® label: - "Физика наносистем" - "Многокомпонентные наноструктурированные покрытия. Нанопленки" (в рамках мероприятия 5.1.4)	Оценивается показателями результативности: - Доля основных образовательных программ, имеющих международную аккредитацию (в 2013 г. - 5%, в 2020 г. - 50%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-15%) - Доля программ магистратуры, реализуемых на иностранном языке, к общему числу магистерских программ (в 2013 г. - 5%, в 2020 г. - 50%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-15%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2013 г. - 7%, в 2020 г. - 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
Запуск пилотного проекта Центра компетенций «Русский язык как иностранный для инженерных дисциплин» (в рамках мероприятия 5.1.6)	Оценивается показателями результативности: - Количество обучающихся в центре (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2013 г. - 15 чел., в 2020 г. - 350 чел., ежегодный прирост до 2020 г. составит около 50 чел.) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2013 г. - 7%, в 2020 г. - 33%,

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
Поддержка обучающихся за счет стипендиальных программ ведущих представителей бизнеса и науки: Rigaku, Siemens, Alcoa, Autodesk, Tokyo Boeki (в рамках мероприятия 5.1.2)	Оценивается показателями результативности: - Доля студентов из стран дальнего зарубежья (в 2020 г. – 5%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,5-1%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР (в 2013 г. - 0,95 шт., в 2020 – 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,25-0,5 шт.)
Внедрение программы "Многокомпонентные наноструктурированные покрытия. Нанопленки" в учебный процесс. На кафедре ПМФИП ведется обучение магистрантов из 5 стран мира: Франция, Китай, Иран, Алжир, Замбия (в рамках мероприятия 5.1.3)	Оценивается показателями результативности: - Доля программ магистратуры, реализуемых на иностранном языке, к общему числу магистерских программ (в 2013 г. - 5%, в 2020 г. – 50%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-15%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2013 г. - 0,8%, в 2020 г. – 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) - Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2013 г. - 7%, в 2020 г. – 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
СИ 6. Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность	Оценивается показателями результативности: - Доля проектов, руководство которыми осуществляют привлеченные ведущие иностранные и российские ученые в 2013 г. – 50%, в 2020 г. – 80%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-10% - Доля лабораторий с оборудованием (основная часть) возрастом не более 7 лет в 2013 г. - 40%, в 2020 г. – 65%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-5% Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР (в

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
Создание научно-образовательных центров и лабораторий: - Научно-Исследовательский Центр "Конструкционных Керамических Нано Материалов" (А.С. Мукасян) - "Неорганические наноматериалы" (Д.В. Гольдберг) - "Сверхпроводящие метаматериалы" (А.В. Устинов), - "Деформационно-термические процессы" (Р. Кавалла) - "Лаборатория структурных исследований" (Савченко А.Г.) (в рамках мероприятий 8.1.1, 6.3.1, 6.3.2, 1.2.1)	2013 г. - 0,95 шт., в 2020 – 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,25-0,5 шт.) • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2013 г. - 0,8%, в 2020 г. – 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) Оценивается показателями результативности: • Доля проектов, руководство которыми осуществляют привлеченные ведущие иностранные и российские ученые в 2013 г. – 50%, в 2020 г. – 80%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-10% • Доля лабораторий с оборудованием (основная часть) возрастом не более 7 лет в 2013 г. - 40%, в 2020 г. – 65%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-5% Оказывает влияние на целевые показатели: • Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 ННП (в 2013 г. - 0,95 шт., в 2020 – 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,25-0,5 шт.) • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2013 г. - 0,8%, в 2020 г. – 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%)
СИ 10. Усиление авторитета МИСиС в международном академическом сообществе и информационном поле Организация международной недели цифрового производства «Fab Lab 1.5» с участием Нила Гершенфельда (директор Центра Bits and Atoms в Массачусетского технологического института, основатель международной сети FabLab) (в рамках мероприятия 10.1.5)	Оценивается показателями результативности: • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2013 г. - 0,8%, в 2020 г. – 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) Оказывает влияние на целевые показатели: • Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов (в 2013 г. - 74,6 балла, в 2020 г. – 81 балл, ежегодный прирост до 2020 г. среднего балла составит 0,5-1 балла) • Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в 2013 г. – 176 шт., в 2020 г. – 350 шт., ежегодный

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и КРІ, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) - прирост до 2020 г. составит 4-35 шт.) - Кол-во упоминаний МИСиС в зарубежной прессе (в 2013 г. - 10 шт., в 2020 г. - 45 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 5 шт.)
Организация кадрового форума для ведущих работодателей России совместно с МГГУ (в рамках мероприятия 10.1.5)	Оценивается показателями результативности: - Количество мероприятий, организованных для выпускников МИСиС (в 2013 г. - 1 шт., в последующие годы - 2 шт.) Оказывает влияние на целевые показатели: - Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов (в 2013 г. - 74,6 балла, в 2020 г. - 81 балл, ежегодный прирост до 2020 г. среднего балла составит 0,5-1 балла)
Проведение международной конференции «Эндаумент-фонды российских вузов: проблемы и решения» совместно с Интерфакс (с участием представителей Cambridge, Rochester, Yale, MIT) на базе НИТУ "МИСиС", при содействии QS и Times (в рамках мероприятия 10.1.5)	Оценивается показателями результативности: - Количество международных конференций, организованных на базе МИСиС (в 2013 г. - 2 ед., в 2020 г. - 7 ед., ежегодный прирост до 2020 г. составит 1 ед.) Оказывает влияние на целевые показатели: - Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в 2013 г. - 176 шт., в 2020 г. - 350 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 4-35 шт.) - Кол-во упоминаний МИСиС в зарубежной прессе (в 2013 г. - 10 шт., в 2020 г. - 45 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 5 шт.) - Темп роста доходов вуза от эндаумент фонда (в 2013 г. - 1000%, в 2020 г. - 180%, темпы роста в период до 2020 г. составят 180-500%)
Проведение "Рождественских лекций" с участием ведущих ученых мирового уровня (в рамках мероприятия 10.1.5)	Оценивается показателями результативности: - Количество международных конференций, организованных на базе МИСиС (в 2013 г. - 2 ед., в 2020 г. - 7 ед., ежегодный прирост до 2020 г. составит 1 ед.) Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП (в 2013 г. - 0,95 шт., в 2020 - 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,25-0,5 шт.)

Стратегические инициативы / «Быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и КРГ, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) • Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов (в 2013 г. - 74,6 балла, в 2020 г. - 81 балл, ежегодный прирост до 2020 г. среднего балла составит 0,5-1 балла) • Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в 2013 г. - 176 шт., в 2020 г. - 350 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 4-35 шт.) • Кол-во упоминаний МИСиС в зарубежной прессе (в 2013 г. - 10 шт., в 2020 г. - 45 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 5 шт.)
--	---

«Быстрые победы» на период до 30.06.2014

Стратегические инициативы / «Быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и КРГ, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
СИ 1. Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях Расширение функциональности "Портала Науки МИСиС" для повышения открытости и качества взаимодействия между кафедрами МИСиС и мировым научным сообществом (в рамках мероприятия 1.2.2)	Отказ от неэффективных направлений Оценивается показателями результативности: • Доля кафедр, раскрывших информацию в установленной форме на «Портале Науки МИСиС» (50% до 30.06.2014, 100% до 31.12.2014) • Доля НИОКР, в которых задействованы различные подразделения университета (в 2014 г. - 45%, рост 5% по сравнению с 2013 г., в 2020 г. - 90%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 5%-10%) Оказывает влияние на целевые показатели: • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. - 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) • Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования (в 2014 г. - 2,99, на 1,13 выше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 41, ежегодный прирост до 2020 г.

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) составит 1,7-13)
СИ 2. Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели Создание Foreign Office с целью обеспечения комплексной поддержки и сопровождения международных НПР и обучающихся, а также командировок НПР МИСиС за границу (в рамках мероприятия 2.1.8)	Оценивается показателями результативности: • Удовлетворенность работой "Foreign Office" обучающимися и НПР (в 2014 г. – 3, в 2020 г. – 4, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,1-0,3) Оказывает влияние на целевые показатели: • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. – 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) • Доля иностранных студентов (с учетом студентов из стран СНГ), обучающихся на основных образовательных программах вуза (в 2014 г. – 9%, на 2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
СИ 6. Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность Проведение тестирования 20% студентов на владение английским языком для получения сертификата IELTS (в рамках мероприятия 6.1.4)	Оценивается показателями результативности: • Доля студентов/ Доля НПР, прошедших сертификацию IELTS/TOEIC (в 2014 г. – 20%, в 2020 г. – 80%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 10%) • Доля обучающихся, участвующих в программах академической мобильности с ведущими российскими и зарубежными вузами к общему количеству обучающихся (в 2014 г. – 6%, на 2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 20%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-5%)
Проведение тестирования 20% НПР на владение английским языком для получения сертификата TOEIC (в рамках мероприятия 6.1.4)	Оценивается показателями результативности: • Доля студентов/ Доля НПР, прошедших сертификацию IELTS/TOEIC (в 2014 г. – 20%, в 2020 г. – 80%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 10%) Оказывает влияние на целевые показатели: • Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2014 г. – 9%, на 2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достиagnутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) Доля ННР, участвующих в программах международной и внутренней академической мобильности в общей численности ННР (в 2014 г. – 40%, на 10% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 60%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит до 5%)
Создание научно-исследовательского центра «Термохимия материалов» (А. Хван) (в рамках мероприятия 6.3.2, 8.1.1)	Оцениваются показателями результативности: - Доля лабораторий с оборудованием (основная часть) возрастом не более 7 лет (в 1 полугодии 2014 г. – 42%, на 2% выше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 65%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-5%) - Доля проектов, руководство которыми осуществляют привлеченные ведущие иностранные и российские ученые (в 2014 г. – 50%, в 2020 г. – 80%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0-10%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 ННР (в 2014 г. – 1,2 шт., на 0,25 шт. больше, чем в 2013 г., в 2020 – 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,4-0,5 шт.) - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. – 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%)
СИ 7. Развитие роли МИСиС как инновационного лидера Создание бизнес-акселератора НИТУ "МИСиС" (в рамках мероприятия 7.1.2)	Оценивается показателями результативности: - Количество малых инновационных предприятий, получивших финансирование (внешнее) (в 2014 г. – 2, в 2020 г. – 6, ежегодный прирост до 2020 г. составит до 1 ед.) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. – 74%, в 2020 г. – 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)
СИ 9. Обеспечение устойчивого финансирования деятельности вуза, включая диверсификацию источников Организация найма ННР из ведущих вузов мира	Оценивается показателями результативности:

Стратегические инициативы / «Быстрые победы»	Достижимый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
за счет гранта, предоставленного бизнесом (в рамках мероприятия 9.1.1, 6.3.2)	- Доля проектов, руководство которыми осуществляют привлеченные ведущие иностранные и российские ученые в 2014 г. – 50%, в 2020 г. – 80%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0-10%) Объем собранных средств Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. – 74%, в 2020 г. – 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%) - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. – 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%)
СИ 10. Усиление авторитета МИСиС в международном академическом сообществе и информационном поле Создание офиса академического письма (Academic Writing) для повышения эффективности процедуры подготовки статей для публикации в научном издании. За первую половину 2014 года более 30 НПП воспользовались офисом академического письма при написании научных работ (в рамках мероприятия 10.2.1)	Оценивается показателями результативности: - Индекс Хирша вуза (в 2014 г. – 42, на 2 выше, чем в 2013 г., ежегодный прирост до 2020 г. составит 2-40) Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП (в 2014 г. – 1,2 шт., выше на 0,25 шт., чем в 2013 г., в 2020 – 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,4-0,5 шт.) - Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования (в 2014 г. – 2,99, на 1,13 выше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 41, ежегодный прирост до 2020 г. составит 1,7-13)

«Быстрые победы» на период до 31.12.2014

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достижимый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
СИ 1. Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений Внедрение системы управления научно-техническими проектами (в рамках мероприятия 2.1.5)	Оцениваются показателями результативности: - Доля проектов, осуществляемых по новой системе управления (в 2014 г. - 30%, в 2015 г. - 60%, в 2016 г. - 100%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР (в 2014 г. - 1,2 шт., на 0,25 шт. выше, чем в 2013 г., в 2020 - 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,4-0,5 шт.) - Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. - 74%, в 2020 г. - 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)
СИ 2. Создание системы управления вузом, обеспечение показателей и характеристик целевой модели Заключение эффективных контрактов с начальниками управлений и заведующими кафедрами (в рамках задачи 2.1 и обязательного мероприятия 1.3)	Оцениваются показателями результативности: - Доля начальников управлений и заведующих кафедрами на эффективном контракте оплаты труда - 100% Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР (в 2014 г. - 1,2 шт., на 0,25 шт. выше, чем в 2013 г., в 2020 - 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,4-0,5 шт.) - Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. - 74%, в 2020 г. - 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)
СИ 4. Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава Обеспечение грантовой поддержки молодых НПР в 2014 году в размере 35 млн. руб. (на 15 млн. руб. больше, чем в 2013 г.) (в рамках мероприятия 4.2.5)	Оцениваются показателями результативности: - Размер грантовой поддержки молодых НПР (в 2014 г. - 35 млн. руб., на 15 млн. руб. больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 240 млн. руб., ежегодный прирост до 2020 г. составит 7-70 млн. руб.) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР,

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) - включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. - 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР (в 2014 г. - 1,2 шт., выше на 0,25 шт., чем в 2013 г., в 2020 - 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,4-0,5 шт.)
Заключение контрактов с 10 молодыми учеными, имеющими опыт работы в научно-исследовательской сфере в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, в рамках программы по привлечению иностранных Postdocs (в рамках мероприятия 4.2.2)	Оценивается показателями результативности: - Кол-во принятых на работу выпускников аспирантуры (Postdocs), имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях (в 2014 г. - 10 чел, на 7 больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 17 чел., ежегодный прирост до 2020 г. составит 0-10 человек) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. - 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%)
СИ 6. Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность Прирост кол-ва статей с авторством сотрудников МИСиС в WoS - более 50 за год (в рамках мероприятий 6.3.1, 10.2.1, 10.2.3)	Оценивается показателями результативности: - Прирост кол-ва статей с авторством сотрудников МИСиС в WoS - 50 ед. - Доля публикаций в международных изданиях с Impact Factor более 1 (в 2014 г. - 27%, на 7% выше, чем в 2013 г., в 2020 - 40%, ежегодный прирост до 2020 г. составит до 4%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПР (в 2014 г. - 1,2 шт., на 0,25 шт. выше, чем в 2013 г., в 2020 - 6,2, ежегодный прирост до 2020 г. составит 0,4-0,5 шт.) - Индекс Хирша вуза (в 2014 г. - 42, на 2 выше, чем в 2013 г., ежегодный прирост до 2020 г. составит 2-40)
Введение новой англоязычной программы	Оценивается показателями результативности:

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
магистратуры "Физика наносистем" (в рамках мероприятия 5.1.3)	- Доля программ магистратуры, реализуемых на иностранном языке, к общему числу магистерских программ (в 2014 г. - 5%, в 2020 г. - 50%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-15%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. - 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) - Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2014 г. - 9%, на 2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
Создание Научно-образовательного центра промышленного дизайна и инноваций под руководством ведущего промышленного дизайнера В. Пирожкова (в рамках мероприятия 6.3.1, 6.3.2)	Оценивается показателями результативности: - Доля лабораторий с оборудованием (основная часть) возрастом не более 7 лет (в 1 полугодии 2014 г. - 42%, на 2% выше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 65%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-5%) - Доля проектов, руководство которыми осуществляют привлеченные ведущие иностранные и российские ученые (в 2013 г. - 50%, в 2020 г. - 80%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-10%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. - 74%, в 2020 г. - 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)
Создание лаборатории "Гибридные наноструктурные материалы" под руководством ведущего ученого Ю.З. Эстрина (индекс Хирша = 41) (в рамках мероприятия 8.1.1, 6.3.1, 6.3.2)	Оценивается показателями результативности: - Доля лабораторий с оборудованием (основная часть) возрастом не более 7 лет (в 1 полугодии 2014 г. - 42%, на 2% выше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 65%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-5%) - Доля проектов, руководство которыми осуществляют привлеченные ведущие иностранные и российские ученые (в 2013 г. - 50%, в 2020 г. - 80%, ежегодный прирост до 2020 г. составит 3-10%)

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
	Оказывает влияние на целевые показатели: Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. – 74%, в 2020 г. – 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)
СИ 7. Развитие роли МИСиС как инновационного лидера Участие 50 студентов и сотрудников МИСиС в тренингах бизнес-акселератора, в том числе обращение за частными консультациями и грантами для развития бизнес-идей (в рамках мероприятия 7.1.1, 7.1.2, 7.1.3)	Оценивается показателями результативности: - Количество студентов и сотрудников, прошедших тренинги бизнес-акселератора (в 2014 г. – 50 человек) - Количество малых инновационных предприятий, получивших финансирование (внешнее) (в 2014 г. - 2, в 2020 г. – 6, ежегодный прирост до 2020 г. составит до 1 ед.) - Количество малых инновационных предприятий, с участием вуза (нарастающим итогом) (в 2014 г. - 28, в 2020 г. – 38, ежегодный прирост до 2020 г. составит 1-3 ед.) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. – 74%, в 2020 г. – 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)
СИ 9. Обеспечение устойчивого финансирования	деятельности вуза, включая диверсификацию источников
Увеличение эндаумента Университета (в рамках мероприятия 9.3.3)	Оценивается показателями результативности: - Темп роста доходов вуза от эндаумент фонда (в 2014 г. - 300%, в 2020 г. – 180%, темпы роста в период до 2020 г. составят 180-500%) Оказывает влияние на целевые показатели: - Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. – 74%, в 2020 г. – 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)
Увеличение доходов вуза от НИОКР по хоз. договорам (в рамках мероприятия 9.2.1)	Оценивается показателями результативности: Объемы доходов от договоров с бизнес-партнерами (в 2014 г. – 400, на 120 млн. руб. больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 800 млн. руб., ежегодный прирост до 2020 г. составит 50-80 млн. руб.)
	Оказывает влияние на целевые показатели:

Стратегические инициативы / «Быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. – 74%, в 2020 г. – 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)
СИ 10. Усиление авторитета МИСиС в международном академическом сообществе и информационном поле Разработка стратегии вовлечения сотрудников и студентов МИСиС в продвижение бренда МИСиС (в рамках мероприятия 10.1.1)	Оценивается показателями результативности: - Наличие разработанной стратегии Оказывает влияние на целевые показатели: - Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в 2014 г. – 180 шт., на 4 больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 350 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 4-35 шт.) - Кол-во упоминаний МИСиС в зарубежной прессе (в 2014 г. – 15 шт., на 5 больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 45 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 5 шт.) - Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов (в 2014 г. – 76 баллов, на 1,1 балл выше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 81 балл, ежегодный прирост до 2020 г. среднего балла составит 0,5-1 балла) - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. – 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) - Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2014 г. – 9%, на 2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%) Оценивается показателями результативности: - Наличие отдельного специализированного подразделения Оказывает влияние на целевые показатели: - Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в 2014 г. – 180 шт., на 4 больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 350 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 4-35 шт.) - Кол-во упоминаний МИСиС в зарубежной прессе (в 2014 г. – 15 шт., на 5 больше, чем в 2013 г., в 2020 г. – 45 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 5 шт.)
Организация комплексной рекламной и информационной поддержки МИСиС, создание департамента информационного обеспечения (в рамках мероприятия 10.1.2)	

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достиagnутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу) - Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов (в 2014 г. - 76 баллов, на 1,1 балл выше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 81 балл, ежегодный прирост до 2020 г. среднего балла составит 0,5-1 балла) - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов (в 2014 г. - 1%, на 0,2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 13%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 0,2-5%) - Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) (в 2014 г. - 9%, на 2% больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 33%, ежегодный прирост доли до 2020 г. составит 2-6%)
Проведение редизайна веб-сайтов собственных изданий МИСиС и разработка англоязычных версий сайтов собственных изданий МИСиС (в рамках мероприятия 10.1.7)	Оценивается показателями результативности: - Наличие англоязычных веб-сайтов собственных изданий МИСиС - Наличие собственного издания, входящего в базу WoS и Scopus Оказывает влияние на целевые показатели: - Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (в 2014 г. - 180 шт., на 4 больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 350 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 4-35 шт.) - Кол-во упоминаний МИСиС в зарубежной прессе (в 2014 г. - 15 шт., на 5 больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 45 шт., ежегодный прирост до 2020 г. составит 5 шт.) - Индекс Хирша вуза (в 2014 г. - 42, на 2 выше, чем в 2013 г., ежегодный прирост до 2020 г. составит 2-40) - Средний показатель цитируемости на 1 ННП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования (в 2014 г. - 2,99, на 1,13 выше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 41, ежегодный прирост до 2020 г. составит 1,7-13)
Увеличение базы выпускников до 10 тысяч активных контактов (в рамках мероприятия 9.3.2)	Оценивается показателями результативности: Количество выпускников вуза в базе данных (в 2014 г. - 10 тыс. чел., на 6,5 тыс. чел. Больше, чем в 2013 г., в 2020 г. - 16 тыс. чел., ежегодный прирост до 2020 г. составит 1 тыс. чел.)

Стратегические инициативы / «быстрые победы»	Достигнутый и ожидаемый эффект (перечень показателей результативности, целевых показателей и KPI, на которые оказывает влияние «быстрая победа», прирост их значений в текущем периоде и на перспективу)
	Оказывает влияние на целевые показатели: • Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза* (в 2014 г. – 74%, в 2020 г. – 84%, ежегодный прирост до 2020 г. составит около 1%)

* К внебюджетным средствам вуза относятся все доходы за исключением государственного задания и ФАИП

Приложение 1. Методика расчета целевых показателей

Методика расчета основного показателя 2

Основной показатель 2 (ОП2) рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ОП2} = \frac{Pub_W + Pub_S - Pub_{WS}}{N_{\text{сред}}}$$

где

Pub_W - общее количество публикаций, аффилированных с НИТУ «МИСиС», за последние три года в научных журналах, индексируемых Web of Science

Pub_S - общее количество публикаций, аффилированных с НИТУ «МИСиС», за последние три года в научных журналах, индексируемых Scopus

Pub_{WS} – общее количество публикаций, аффилированных с НИТУ «МИСиС», за последние три года в научных журналах, индексируемых одновременно Web of Science и Scopus

$N_{\text{сред}}$ – среднегодовая численность НПР НИТУ «МИСиС»

Пример расчета за 2012 год

$$Pub_W = 328$$

$$Pub_S = 855$$

$$Pub_{WS} = 301$$

$$N_{\text{сред}} = 925$$

$$\text{ОП2} = \frac{328 + 855 - 301}{925} = 0,95$$

Методика расчета основного показателя 3

Основной показатель 3 (ОП3) рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ОП3} = \frac{Cit_W + Cit_S - Cit_{WS}}{N_{\text{сред}}}$$

где

Cit_W - общее количество цитирований, полученных за последние пять лет, публикаций, опубликованных в течение последних пяти лет в научных журналах, индексируемых Web of Science, и аффилированных с НИТУ «МИСиС»

Cit_s - общее количество цитирований, полученных за последние пять лет, публикаций, опубликованных в течение последних пяти лет в научных журналах, индексируемых Scopus, и аффилированных с НИТУ «МИСиС»

Pub_{WS} – общее количество цитирований, полученных за последние пять лет, публикаций, опубликованных в течение последних пяти лет в научных журналах, индексируемых одновременно Web of Science и Scopus, и аффилированных с НИТУ «МИСиС»

$N_{\text{сред}}$ – среднегодовая численность НПР НИТУ «МИСиС»

Пример расчета за 2012 год

Ввиду трудности расчета количества цитат в пересечении публикаций множества публикаций Web of Science и Scopus того, что большинство публикаций НИТУ «МИСиС» индексируется Scopus, данный показатель на 2012 год рассчитывался только на данных Scopus

$$Cit_W = 0$$

$$Cit_s = 1634$$

$$Cit_{WS} = 0$$

$$N_{\text{сред}} = 925$$

$$ОП2 = \frac{1634}{925} = 1,77$$

Методика расчета основного показателя 4

Основной показатель 4 (ОП4) рассчитывается по следующей формуле:

$$ОП4 = \frac{N_{\text{инстр}}}{N_{\text{сред}}} \times 100\%$$

где

$N_{\text{инстр}}$ – количество зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов

$N_{\text{сред}}$ – среднегодовая численность НПР НИТУ «МИСиС»

Пример расчета за 2012 год

$$N_{\text{инстр}} = 8$$

$$N_{\text{сред}} = 925$$

$$\text{ОП4} = \frac{8}{925} \times 100\% = 0,8\%$$

Методика расчета основного показателя 5

Основной показатель 5 (ОП5) рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ОП5} = \frac{Stud_{\text{инстр}}}{Stud_{\text{сред}}} \times 100\%$$

где

$Stud_{\text{инстр}}$ – количество иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза

$Stud_{\text{сред}}$ – среднегодовая численность студентов НИТУ «МИСиС»

Пример расчета за 2012 год

$$Stud_{\text{инстр}} = 359$$

$$Stud_{\text{сред}} = 4829$$

$$\text{ОП5} = \frac{359}{4829} \times 100\% = 7\%$$

Методика расчета основного показателя 6

Основной показатель 6 (ОП6) рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ОП6} = \frac{\sum_{i=1}^{Stud} \text{ЕГЭ}_i / 3}{Stud}$$

где

ЕГЭ_i – суммарное количество баллов ЕГЭ по трем предметам i -го абитуриента, зачисленного на первый курс бакалавриата (включая льготные категории граждан и граждан, зачисленных на целевые места)

$Stud$ – общее количество граждан, зачисленных на первый курс бакалавриата НИТУ «МИСиС», включая льготные категории граждан и граждан, зачисленных на целевые места

Пример расчета за 2012 год

$$\sum_{i=1}^{Stud} \text{ЕГЭ}_i / 3 = 50\,677$$

$$Stud = 753$$

$$ОП6 = \frac{50\,677}{753} = 67,3$$

Методика расчета основного показателя 7

Основной показатель 7 (ОП7) рассчитывается по следующей формуле:

$$ОП7 = \frac{Rev_{внебюд\text{ж}}}{Rev} \times 100\%$$

где

$Rev_{внебюд\text{ж}}$ – доходы НИТУ «МИСиС» из внебюджетных источников в рублях, при этом внебюджетными считаются все источники кроме государственного задания и ФАИП

Rev – суммарные доходы НИТУ «МИСиС» в рублях

Пример расчета за 2012 год

$$Rev_{внебюд\text{ж}} = 2\,324\,763\,190$$

$$Rev = 3\,141\,571\,879$$

$$ОП7 = \frac{2\,324\,763\,190}{3\,141\,571\,879} \times 100\% = 74\%$$

Методика расчета дополнительного показателя 1.

Дополнительный показатель 1 (ДП1) рассчитывается по следующей формуле:

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

где

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

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

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

Пример расчета за 2012 год

$$K_{маг} = 597,48$$

$$K_{асп} = 275,84$$

$$K_{обуч} = 4\,616,08$$

$$ДП1 = \frac{597,48 + 275,84}{4\,616,08} \times 100\% = 20\%$$

Методика расчета дополнительного показателя 2.

Дополнительный показатель 2 (ДП2) рассчитывается по следующей формуле:

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

где

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

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

Пример расчета за 2012 год

$$K_{ппс35-50} = 166$$

$$K_{ппс} = 503$$

$$ДП2 = \frac{166}{503} \times 100\% = 33\%$$

Методика расчета дополнительного показателя 3.

Дополнительный показатель 3 (ДП3) рассчитывается по следующей формуле:

$$ДП3 = K_{сми(зсми)}$$

где

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

Пример расчета за 2012 год

$$K_{сми(зсми)} = 176(2)$$

$$ДП3 = 176(2)$$

Методика расчета дополнительного показателя 4.

Дополнительный показатель 4 (ДП4) рассчитывается по следующей формуле:

$$ДП4 = K_{зн} + K_{пз}$$

где

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

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

Пример расчета за 2012 год

$$K_{зн} = 9$$

$$K_{пз} = 0$$

$$ДП4 = 9 + 0 = 9$$

Методика расчета дополнительного показателя 5.

Дополнительный показатель 5 (ДП5) рассчитывается по следующей формуле:

$$ДП5 = \frac{O_{нир}}{K_{нпр}}$$

где

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

$K_{нпр}$ - количество НПР НИТУ «МИСиС» на 31 декабря отчетного года.

Пример расчета за 2012 год

$$O_{нир} = 1\,017,5 \text{ млн. руб.}$$

$$K_{нпр} = 925$$

$$ДП5 = \frac{1\,017,5}{925} = 1,1 \text{ млн. руб.}$$

Приложение 2. Финансирование за счёт средств субсидии

	Мероприятия Постановления 211 / задачи	Финансирование, млн. руб.		
		Общее	2013 год*	2014 год
	1. Реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вуза и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	244,8	122,4	122,4
3 2.1	Трансформировать систему управления вузом в соответствии с лучшими практиками	44,5	22,3	22,3
3 3.1	Формирование проектного офиса по реализации мероприятий дорожной карты	39,3	19,7	19,7
3 3.2	Обеспечить процессы управления изменениями (change management)	61,6	30,8	30,8
3 4.1	Реализация мер по формированию кадрового резерва руководящего состава вуза и привлечению на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	99,3	49,7	49,7
2.	Реализация мер по привлечению в вуз молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	95,7	47,9	47,9
3 4.2	Реализация мер по привлечению в университет молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	95,7	47,9	47,9
3.	Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	12,1	6,1	6,1
3 4.3	Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	12,1	6,1	6,1
4.	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	18,8	9,4	9,4
3 5.2	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	18,8	9,4	9,4

Мероприятия Постановления 211 / задачи	Финансирование, млн. руб.		
	Общее	2013 год*	2014 год
5. Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	89,3	44,7	44,7
3 5.3 Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	39,7	19,9	19,9
3 10.2 Повышение публикационной активности	49,6	24,8	24,8
6. Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	56,4	28,2	28,2
3 6.1 Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	56,4	28,2	28,2
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	203,2	101,6	101,6
3 5.1 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	187,0	93,5	93,5
3 10.1 Создание целевого имиджа вуза в России и в мире	16,2	8,1	8,1

Мероприятия Постановления 211 / задачи	Финансирование, млн. руб.		
	Общее	2013 год*	2014 год
8. Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: - научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах; - научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах	464,5	232,2	232,2
3 1.1 Определить ключевые стратегические направления научной и образовательной деятельности	35,5	17,8	17,8
3 1.2 Создать междисциплинарные научные платформы (исследовательские центры) по направлениям, определенным по результатам форсайта	166,0	83,0	83,0
3 6.3 Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: -научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах; -научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах	263,0	131,5	131,5
Итоговый объем финансирования	1 184,8	592,4	592,4

* - Неосвоенные средства за 2013 год переносятся на следующий год

Приложение 3. Таблица сводной потребности в финансировании

	Стратегические инициативы/ задачи	Объём финансирования (млн. руб.)		Объём финансирования в 2013* (млн. руб.)		Объём финансирования в 2014 (млн. руб.)	
		Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии
СИ 1	Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений	1 161,6	1 161,6	100,8	100,8	100,8	100,8
3 1.1	Определить ключевые стратегические направления научной и образовательной деятельности	198,6	198,6	17,8	17,8	17,8	17,8
3 1.2	Создать междисциплинарные научные платформы (исследовательские центры) по направлениям, определенным по результатам форсайта	963,0	963,0	83,0	83,0	83,0	83,0
СИ 2	Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели	443,4	270,4	22,3	22,3	33,7	22,3
3 2.1	Трансформировать систему управления вузом в соответствии с лучшими практиками	443,4	270,4	22,3	22,3	33,7	22,3
СИ 3	Развитие модели управления организационными изменениями	709,2	709,2	50,5	50,5	50,5	50,5
3 3.1	Формирование проектного офиса по реализации мероприятий дорожной карты	288,6	288,6	19,7	19,7	19,7	19,7
3 3.2	Обеспечить процессы управления изменениями (change management)	420,6	420,6	30,8	30,8	30,8	30,8

Стратегические инициативы/ задачи		Объём финансирования (млн. руб.)		Объём финансирования в 2013* (млн. руб.)		Объём финансирования в 2014 (млн. руб.)	
		Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии
СИ 4	Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава	3 774,0	3 774,0	103,6	103,6	103,6	103,6
3 4.1	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	2 164,4	2 164,4	49,7	49,7	49,7	49,7
3 4.2	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	1 469,5	1 469,5	47,9	47,9	47,9	47,9
3 4.3	Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	140,1	140,1	6,1	6,1	6,1	6,1
СИ 5	Привлечение талантливых студентов и аспирантов	1 839,3	1 839,3	122,7	122,7	122,7	122,7

Стратегические инициативы/ задачи		Объём финансирования (млн. руб.)		Объём финансирования в 2013* (млн. руб.)		Объём финансирования в 2014 (млн. руб.)	
		Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии
3 5.1	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	1 645,3	1 645,3	93,5	93,5	93,5	93,5
3 5.2	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	88,4	88,4	9,4	9,4	9,4	9,4
3 5.3	Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	105,6	105,6	19,9	19,9	19,9	19,9
СИ 6	Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность	3 225,6	3 013,4	159,7	159,7	159,7	159,7
3 6.1	Внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	955,6	955,6	28,2	28,2	28,2	28,2
3 6.2	Внедрение новых методов и технологий в образовательных программах вуза	212,1	-	-	-	-	-

Стратегические инициативы/ задачи		Объём финансирования (млн. руб.)		Объём финансирования в 2013* (млн. руб.)		Объём финансирования в 2014 (млн. руб.)	
		Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии
3 6.3	Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: -научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах; -научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах	2 057,8	2 057,8	131,5	131,5	131,5	131,5
СИ 7	Развитие роли МИСиС как инновационного лидера	451,5	-	24,0	-	160,0	-
3 7.1	Сформировать инновационную экосистему на базе вуза	451,5	-	24,0	-	160,0	-
СИ 8	Создание инфраструктуры Университета, отвечающей современным требованиям	24 592,1	-	224,0	-	56,0	-

Стратегические инициативы/ задачи		Объём финансирования (млн. руб.)		Объём финансирования в 2013* (млн. руб.)		Объём финансирования в 2014 (млн. руб.)	
		Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии	Всего	В т. ч. субсидии
3 8.1	Развить и улучшить текущую материально-техническую базу, включая лаборатории	141,0	-	112,0	-	29,0	-
3 8.2	Спроектировать, построить и ввести в эксплуатацию современный кампус, не уступающий по характеристикам кампусам ведущих международных университетов	24 285,3	-	90,0	-	-	-
3 8.3	Обеспечение высокого уровня ИТ-сервисов для пользователей	165,8	-	22,0	-	27,0	-
СИ 9	Обеспечение устойчивого финансирования деятельности вуза, включая диверсификацию источников	604,9	-	14,0	-	15,0	-
3 9.1	Усиление взаимодействия с бизнесом	362,4	-	3,0	-	3,0	-
3 9.2	Развитие функции коммерциализации технологий	137,7	-	4,0	-	5,0	-
3 9.3	Обеспечить прирост и эффективность фонда целевого капитала вуза (эндаумента)	104,8	-	7,0	-	7,0	-
СИ 10	Усиление авторитета МИСиС в международном академическом сообществе и информационном поле	722,0	548,2	37,9	32,9	34,2	32,9
3 10.1	Создание целевого имиджа вуза в России и в мире	318,0	174,2	13,0	8,1	9,4	8,1
3 10.2	Повышение публикационной активности	404,0	374,0	24,8	24,8	24,8	24,8
Итоговый объём финансирования		37 523,5	11 316,2	859,3	592,4	836,2	592,4

* - Неосвоенные средства 2013 года быть переносятся на следующий год

Приложение 4. Изменения в программе развития университета

Пункт программы развития вуза	Старая редакция	Новая редакция	Комментарий, раскрывающий смысл изменения
Изменения отсутствуют			

***Приложение 5. «Дорожная карта» до 2020 гг. и краткосрочный план
развития НИТУ "МИСиС" (2013-14 гг.)***

Прилагается в виде Excel-таблицы на 24 страницах

Дорожная карта развития НИТУ "МИСиС" до 2020 года

№	Стратегические инициативы (СИ) / задачи (З) / мероприятия (М)	Показатель результативности (наименование и размерность)	Финансирование / Значения показателей результативности									
			2013*	2014 е.п./г	2014 е.п./г	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Итого
СИ 1	Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений	млн. руб.	100,8	50,4	50,4	164,5	156,7	157,8	159,0	160,3	161,7	1161,6
З 1.1	Определить ключевые стратегические направления научной и образовательной деятельности	млн. руб.	17,8	8,9	8,9	27,5	24,7	25,8	27,0	28,3	29,7	198,6
М 1.1.1	Создать Международный научный совет	Количество проведенных заседаний Международного научного совета, ед.		1	1	2	2	2	2	2	2	
1.1.1.1	Разработать концепцию международного научного совета, обеспечить сбалансированность состава и утвердить график формирования МНС											-
1.1.1.2	Подготовить штатное расписание и сформировать аппарат МНС											-
1.1.1.3	Назначить ответственного секретаря МНС											-
1.1.1.4	Разработать и утвердить положение о МНС на русском и английском языках											-
1.1.1.5	Подготовить и разослать кандидатам официальные предложения об участии в МНС											-
1.1.1.6	Сформировать состав совета исходя из ответов кандидатов в МНС											-
1.1.1.7	Согласовать состав совета с Минобрнауки РФ и Наблюдательным советом											-
1.1.1.8	Подготовить и утвердить план работы совета, согласованного с Минобрнауки РФ											-
1.1.1.9	Подготовить все необходимые документы для реализации плана работы совета на русском и английском языках											-
1.1.1.10	Провести первое заседание МНС											-
1.1.1.11	Принформировать НПП и студентов о работе МНС	Количество НПП и студентов, принявших участие в совместных мероприятиях с членами МНС										-
1.1.1.12	Провести конкурс предложений НПП и кафедр по проектам сотрудничества с членами МНС											-
1.1.1.13	Организовать работу по информированию общественности о работе совета	Объем упоминаний в прессе										-
1.1.1.14	Разработать программу мероприятий членов МНС на базе МИСиС и зарубежом по продвижению бренда МИСиС											-
М 1.1.2	Провести научный форум для уточнения приоритетных направлений деятельности университета	Наличие отчета о проведенном научном форуме, ед.		0,5	1							
1.1.2.1	Определить подход к проведению форума (проведение в партнерстве с другими университетами, привлечение внешних исполнителей, источники финансирования, используемые методики)											-
1.1.2.2	Разработать процедуру проведения форума с участием Международного Научного Совета											-
1.1.2.3	Определить видение потенциального развития научных областей (включая междисциплинарные направления) Международным Научным Советом											-

Координировать работы структурных подразделений университета по подготовке и организации международной аккредитации образовательных программ магистратуры в ASIIN и ABET с присвоением «Европейского знака качества» EUR-ACE® label (лейбл инженера)																	
ИНМпИ:																	
011200.68 Физика, образовательные программы:																	
- Физика конденсированного состояния;																	
- Физика наносистем;																	
210100.68 Электроника и нанoeлектроника, образовательные программы:																	
- Материалы и технологии магнитоэлектроники;																	
- Процессы микро- и нанотехнологий;																	
- Полупроводниковые преобразователи энергии																	
ЭкоТех:																	
150400.68 Металлургия, образовательные программы:																	
- Технологии прокатных производств;																	
- Ресурсо- и энергосберегающие технологии производства цветных металлов и золота;																	
151000.68 Технологические машины и оборудование, образовательные программы:																	
- Инжиниринг металлургического оборудования и технологий;																	
- Инжиниринг машин, агрегатов и процессов																	
ИТАСУ:																	
231300.62 Прикладная математика, образовательная программа Алгоритмы и методы научёмкого программного обеспечения																	
ЭУПП:																	
080200.62 Менеджмент, образовательные программы:																	
- Экономика и управление на предприятии;																	
080200.68 Менеджмент, образовательные программы:																	
- Финансовый менеджмент																	
M 5.1.5	Развивать программы довузовского обучения для потенциальных студентов	Доля абитуриентов, принятых в МИСиС, принимавших участие в профориентационных мероприятиях, %	10%							20%	35%	50%	55%	60%	65%	70%	
5.1.5.1	Организовать проведение рекламной кампании подготовительных курсов и подготовительного отделения, включая продвижение в социальных сетях	Доля абитуриентов, принятых в МИСиС, принимавших участие в профориентационных мероприятиях, %	10%							20%	35%	50%	55%	60%	65%	70%	4
5.1.5.2	Организовать предварительную регистрацию заявок на подготовительные курсы и подготовительное отделение в интернете																-
5.1.5.3	Проводить актуализацию учебных программ подготовительных курсов в соответствии с изменениями ЕГЭ																-
5.1.5.4	Осуществить приобретение УМК, методических и учебных пособий, электронных учебников для подготовительных курсов и подготовительного отделения																-
5.1.5.5	Провести оснащение классов для занятий слушателей подготовительных курсов и подготовительного отделения современным оборудованием (интерактивные доски, мобильный класс)																-
5.1.5.6	Организовать дистанционное онлайн-обучение, включая использование соответствующего ПО																-
5.1.5.7	Заключить договоры о сотрудничестве с образовательными организациями о проведении подготовительных курсов в субъектах Российской Федерации																-
5.1.5.8	Организовать повышение квалификации преподавателей подготовительных курсов и подготовительного отделения																-
5.1.5.9	Изучить возможности открытия профильных классов																-
M 5.1.6	Создать национальный центр компетенций "Русский язык как иностранный для инженерных дисциплин"	Количество клиентов национального центра компетенций, чел.	15							50	100	150	200	250	300	350	
5.1.6.1	Отобрать и подготовить в Государственном университете Калифорнии 9 преподавателей русского языка как иностранного																-
5.1.6.2	Разработать и проинтегрировать программу адаптационного модуля по русскому языку для слушателей-иностранцев подготовительного отделения университета																-
5.1.6.3	Провести программу адаптационного модуля для 25 студентов-иностранцев																-
3 5.2	Реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	млн. руб.	9,4	4,7	4,7	10,8	11,1	11,5	11,8	12,1	12,4	88,4					

М 5.2.1	Разработать и внедрить стратегию повышения эффективности деятельности аспирантуры	Доля защитившихся в первый год после окончания аспирантуры и докторантуры к числу закончивших аспирантуру и докторантуру, %	35%		38%	40%	43%	45%	50%	55%	60%	
5.2.1.1	Провести исследование мирового опыта управления аспирантурой											
5.2.1.2	Провести независимый анализ текущего положения дел в аспирантуре МИСиС											
5.2.1.3	Разработать стратегию повышения эффективности аспирантуры											
5.2.1.4	Усовершенствовать систему КИР кафедр. Увеличить вес показателя количества успешных аспирантов в расчёте рейтинга кафедр, используемых для распределения премий фонда.											
5.2.1.5	Обеспечить большую информационную открытость кафедр для кандидатов извне											
5.2.1.6	Разработать стратегию по привлечению талантливых аспирантов в МИСиС											
5.2.1.7	Усилить взаимодействие между кафедрами МИСиС и другими отечественными и зарубежными университетами, поощрять программы обмена.											
5.2.1.8	Ввести систему премирования научных руководителей, студенты которых защитили диссертации в срок											
М 5.2.2	Совершенствовать академическую аспирантуру («полного дня»)	Количество аспирантов академической аспирантуры к общему количеству аспирантов, %	20%		50%	55%	60%	70%	80%	85%	90%	
5.2.2.1	Проанализировать отечественный и мировой опыт управления аспирантурой полного дня											-
5.2.2.2	Разработать стратегию перехода аспирантов МИСиС на аспирантуру полного дня											-
3 5-3	Реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажёров, молодых научно-педагогических работников	млн. руб.	19,9	9,9	9,9	10,2	10,5	10,8	11,1	11,5	11,8	105,6
М 5.3.1	Развить службу сервисной поддержки обучающихся в ВУЗе	Средняя оценка деятельности клиентами (обучающимися), шкала 1-5 (макс)			3	3,3	3,6	3,8	4	4	4	
5.3.1.1	Определить сферы ответственности службы поддержки обучающихся в ВУЗе, включая вопросы административной поддержки, финансовых консультаций, трудоустройства											
5.3.1.2	Формализовать процессы и утвердить регламент работы службы поддержки обучающихся в ВУЗе											
5.3.1.3	Сформировать штат службы											
5.3.1.4	Организовать мониторинг качества работы службы											
М 5.3.2	Развить службу сервисной поддержки НИР	Средняя оценка деятельности клиентами (НИР), шкала 1-5 (макс)			3	3,3	3,6	3,9	4,1	4	4	
5.3.2.1	Создать единую систему поддержки и решения проблем, связанных со всеми категориями НИР, в т.ч. предоставление разъяснений по законодательству, помощь в подготовке всех необходимых документов и проводок											-
5.3.2.2	Создать единую электронную систему для подачи и отслеживания документов											-
5.3.2.3	Создать систему мониторинга научной деятельности, привязанную к конечным индикаторам программы повышения конкурентоспособности											-
5.3.2.4	Создать взаимосвязь проектных документов с бухгалтерскими проводками для облегчения создания финансовой отчетности по научным проектам и обеспечения полной прозрачности для руководителей проектов											-
СИ 6	Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность	млн. руб.	159,7	79,8	79,8	325,4	423,2	469,3	511,6	560,8	616,0	3 225,6
3 6.1	Внедрение в вузе новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	млн. руб.	28,2	14,1	14,1	104,3	122,9	140,1	161,5	176,0	194,5	955,6
М 6.1.1	Внедрить новые совместные образовательные программы с ведущими иностранными и российскими университетами	Кол-во совместных программ, всего, ед.	2		3	5	5	6	7	8	10	
6.1.1.1	Использовать участие МИСиС в международных ассоциациях и консорциумах, таких как Ассоциация российско-китайских технических университетов, Университет ШОС и др. Организовать вхождение в новые объединения											
6.1.1.2	Участвовать в образовательных проектах, финансируемых иностранными фондами											
6.1.1.3	Создать совместные образовательные программы на английском и других языках											

М 6.1.2	Развить академическую мобильность обучающихся	Доля обучающихся, участвующих в программах академической мобильности с ведущими российскими и зарубежными вузами к общему количеству обучающихся, %	4%		6%	7%	9%	10%	12%	15%	20%	
6.1.2.1	Внедрить системы стипендий для студентов и аспирантов высвещающих учиться за рубеж											
6.1.2.1.1	Разработать Положение о стипендиальных программах и Положении о конкурсе для получения стипендий											
6.1.2.1.2	Проработать юридические и финансовые аспекты и правила начисления стипендий											
6.1.2.1.3	Объявить конкурс на получение стипендий (ежегодно на протяжении всего проекта)											
6.1.2.1.4	Создать конкурсную комиссию. Провести конкурс на получение стипендий (ежегодно на протяжении всего проекта)											
6.1.2.1.5	Определить партнеров программы (партнеры уточняются ежегодно в соответствии с новыми совместными программами)											
6.1.2.1.6	Проанализировать результаты и отзывы (по итогам академического года)											
6.1.2.1.7	Осуществить стипендиальное обеспечение											
6.1.2.1.8	Совершенствовать процедуру проведения конкурса (ежегодно)											
М 6.1.3	Создать востребованные перспективные образовательные программы	Количество вновь созданных образовательных программ (за год), ед.			2	2	3	3	2	2	1	
6.1.3.1	Создать управление по координации разработки и адаптации образовательных программ											-
6.1.3.2	Организовать регулярный мониторинг рынка образовательных услуг и возможностей создания											-
6.1.3.3	Разработать регламент разработки и актуализации образовательных программ, утвердить трехлетний цикл внедрения новых образовательных программ											-
6.1.3.4	Разработать систему требований к новым программам											-
6.1.3.5	Развить программу MBA совместно с Францией											-
6.1.3.6	Перевести и адаптировать существующие программы на иностранном языке											-
6.1.3.7	Привлекать иностранных преподавателей для создания и реализации новых образовательных программ											-
М 6.1.4	Организовать обучение и обязательное тестирование бакалавров и НИПР на владение английским языком, в соответствии с международно признанной системой	Доля студентов/ Доля НИПР, прошедших сертификацию IELTS/TOEFC, %			20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	
6.1.4.1	Привлечь иностранных специалистов в области методики преподавания и английского языка											
6.1.4.2	Провести предварительный отбор участников Проекта по повышению квалификации «Английский язык для повышения уровня профессионального академического мастерства»											
6.1.4.3	Запустить проект по повышению квалификации работников НИТУ МИСиС с привлечением иностранных специалистов «Английский язык для повышения уровня профессионального академического мастерства»											
6.1.4.4	Изучить потребности преподавателей и исследователей в повышении квалификации в соответствии с целями и задачами программы повышения конкурентоспособности и формирования перечня курсов повышения квалификации											
6.1.4.5	Разработать курсы повышения квалификации преподавателей и исследователей на английском языке (навыки преподавания, в т.ч. на английском языке, академическое письмо, участие в международных научных конференциях и т.п.); методическая документация, подбор учебной литературы и справочных материалов и тд.											
6.1.4.6	Разработать проектную документацию по созданию и развитию Центра повышения квалификации преподавателей и исследователей (Положение о подразделении, рабочая документация, планы работ, штатное расписание, рекламные и информационные материалы)											
6.1.4.7	Создать Центр повышения квалификации преподавателей и исследователей НИТУ МИСиС											

М 7.1.2	Развить бизнес-акселератор	Количество малых инновационных предприятий, получивших финансирование (нешнее), ед.	0		2	3	4	5	5	5	6
7.1.2.1	Проанализировать опыт существующих бизнес акселераторов при ВУЗах. Разработать концепцию бизнес-акселератора МИСиС										
7.1.2.2	Создать инфраструктуру и техническое обеспечение для бизнес-акселератора										
7.1.2.3	Нанять персонал для бизнес-акселератора										
7.1.2.4	Создать систему безвозмездных грантов для разовой помощи бизнесу на начальном этапе развития. Организовать регулярные конкурсы на получение грантов										
7.1.2.5	Организовать серию регулярных бизнес-тренингов для студентов и сотрудников МИСиС										
7.1.2.6	Привлечь внешние софинансирование для работы бизнес-акселератора										
М 7.1.3	Внедрить элементы обучения предпринимательству в учебные программы и общественную жизнь вуза	Количество мероприятий на тему предпринимательства	5,0	3,0	4,0	8,0	10,0	12,0	14,0	15,0	16,0
7.1.3.1	Организовать регулярные лекции успешных предпринимателей для студентов и сотрудников МИСиС										-
7.1.3.2	Изучить возможность открытия магистерской программы "магистр бизнеса в сфере технологических инноваций"										-
7.1.3.3	Наладить взаимодействие с региональными проектами по развитию предпринимательской культуры молодежи										-
СИ 8	Создание инфраструктуры Университета, отвечающей современным требованиям	млн. руб.	224,0	27,0	29,0	20,3	45,5	6 059,7	6 060,4	6 062,2	6 063,9
3 8.1	Развить и улучшить текущую материально-техническую базу, включая лаборатории	млн. руб.	112,0	-	29,0	-	-	-	-	-	141,0
М 8.1.1	Осуществить строительство и реконструкцию объектов необходимой исследовательской и образовательной деятельности	Доля лабораторий с оборудованием (основная часть) возрастом не более 7 лет, %	40%	42%	45%	48%	51%	54%	57%	60%	65%
8.1.1.1	Определить потребности в строительстве и реконструкции объектов										
8.1.1.2	Определить подрядчиков и партнеров										
8.1.1.3	Сформировать план реализации										
8.1.1.4	Завершить строительство Инспираториума										
8.1.1.5	Завершить создание двух лабораторий										
8.1.1.6	Сформировать лабораторную базу на 2014 г.										
8.1.1.7	Осуществить проекты по оптимизации размещения сотрудников. Сконцентрировать научный менеджмент в одной зоне института										
М 8.1.2	Создать благоприятные бытовые условия на имеющихся площадях Университета	Средняя оценка удовлетворенности студентов и персонала бытовыми условиями вуза, шкала 1-5 (макс)	3		3,1	3,2	3,3	3,4	3,6	3,9	4,2
8.1.2.1	Провести реконструкция Дома Коммуны										
8.1.2.2	Изучить зарубежный опыт организации кампусов, и применить его на площадях Университета										
8.1.2.3	Определить объем работ по совершенствованию кампуса, в том числе по оборудованию мультимедийных аудиторий и конференц-залов, и необходимым ресурсам										
8.1.2.4	Принять решение об аренде / выкупе дополнительных площадей в окрестностях кампуса										
8.1.2.5	Осуществлять ежегодный анализ результатов и отзывов										
3 8.2	Спроектировать, построить и ввести в эксплуатацию современный кампус, не уступающий по характеристикам кампусам ведущих международных университетов	млн. руб.	90,0	-	-	20,3	21,0	6 037,5	6 037,7	6 038,8	6 040,0
М 8.2.1	Создать структуру управления проектированием, строительством и финансированием кампуса, разработать рабочую документацию	Наличие рабочей документации по новому кампусу, ед.		0,5	1						24 285,3
8.2.1.1	Организовать новую структуру управления проектированием, разработать штатное расписание и положение о структуре управления проектами										

3	10.1	Создание целевого имиджа вуза в России и в мире	млн. руб.	13,0	4,7	4,7	25,7	51,7	51,8	53,6	55,5	57,3	318,0
M	10.1.1	Разработать стратегию развития бренда, маркетинга и внешних коммуникаций	Наличие разработанной стратегии, ед.	0,33		0,66	1						
	10.1.1.1	Завершить регистрацию патентов на бренд МИСиС в Европе, США и Азии											
	10.1.1.2	Определить и сегментировать целевые аудитории бренда МИСиС											
	10.1.1.3	Определить ценность бренда МИСиС для каждой целевой аудитории											
	10.1.1.4	Разработать средства коммуникации МИСиС с каждой целевой аудиторией											
	10.1.1.5	Разработать показатели оценки эффективности внешних коммуникаций											
	10.1.1.6	Оценить целесообразность привлечения внешних консультантов для развития бренда МИСиС и внешних коммуникаций											
	10.1.1.7	Разработать стратегию вовлечения сотрудников и студентов МИСиС в продвижение бренда МИСиС											
	10.1.1.8	Создать BrandBook МИСиС											
M	10.1.2	Создать отдельное специализированное подразделение по формированию целевого имиджа вуза	Наличие отдельного специализированного подразделения, ед.		0,33	0,66	1						
	10.1.2.1	Определить цели и задачи Информационного департамента											
	10.1.2.1	Создать материально-техническую базу для работы Информационного департамента											
	10.1.2.2	Разработать положение о работе Информационного департамента											
	10.1.2.3	Утвердить штатное расписание Информационного департамента											
	10.1.2.4	Утвердить КПЭ работы Информационного департамента											
	10.1.2.5	Провести набор специалистов для работы в Информационном департаменте											
	10.1.2.6	Привлечь зарубежных специалистов к работе Информационного департамента											
	10.1.2.7	Наладить эффективное взаимодействие с другими подразделениями университета											
M	10.1.3	Системно взаимодействовать со СМИ и социальными сетями	Кол-во упоминаний МИСиС в прессе (или в зарубежной прессе), ед.	176 (10)		180 (15)	185 (20)	195 (25)	230 (30)	275 (35)	325 (40)	350 (45)	
	10.1.3.1	Определить целевые показатели информационной активности кафедр и подразделений МИСиС											
	10.1.3.2	Организовать семинары для развития коммуникационных навыков для сотрудников и студентов МИСиС											
	10.1.3.3	Подобрать подструктуру для системного мониторинга социальных сетей и СМИ, в целях определения приоритетных для МИСиС направлений											
	10.1.3.4	Разработать стратегию взаимодействия со СМИ и социальными сетями. Провести медиаландинг.											
	10.1.3.5	Провести работу с представителями медиа: изданием "Литературная газета", веб-сайтом "RussiaToday" и телеканалом "Звезда"											
	10.1.3.6	Стимулировать развитие блогосферы МИСиС											
	10.1.3.7	Создать единый индекс информационной активности											
	10.1.3.8	Организовать системную поддержку взаимодействия кафедр со СМИ											
	10.1.3.9	Оптимизировать взаимодействие с Facebook и другими социальными сетями											
	10.1.3.10	Оценить целесообразность создания социальной сети для научных сотрудников Skynet											
M	10.1.4	Привлекать приглашенных профессоров и distinguished speakers	Количество приглашенных ученых (профессоров), ед.		7	10	20	30	30	25	25	20	

