

Министерство образования и науки Российской Федерации

«СОГЛАСОВАНО»

Заместитель Министра образования
и науки Российской Федерации

_____ А.Б. Повалко

« ____ » _____ 2016 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор Российского университета
дружбы народов

_____ В.М. Филиппов

« ____ » _____ 2016 г.

**План мероприятий по реализации
программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта»)
Федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования**

«Российский университет дружбы народов»

**на 2016-2020 годы
(1 этап – 2016-2018 годы)**

Москва, 2016

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

1. Филиппов В.М. – ректор, доктор физико-математических наук, профессор;
2. Щесняк Е.Л. – первый проректор – проректор по экономической деятельности и стратегическому развитию, доктор экономических наук;
3. Кирабаев Н.С. – проректор по научной работе, доктор философских наук, профессор;
4. Ефремов А.П. – проректор по учебной работе, доктор физико-математических наук, профессор;
5. Ефремова Л.И. – проректор по международной академической мобильности, кандидат философских наук;
6. Должикова А.В. – проректор по дополнительному образованию, кандидат химических наук;
7. Игнатъев О.В. – проректор по информационно-аналитической работе, доктор технических наук, профессор;
8. Мартыненко Е.В. – проректор по связям с общественностью, доктор политических наук, профессор;
9. Понька В.Ф. – проректор по кадровой политике, доктор юридических наук, профессор;
10. Зорин А.В. – начальник Управления бухгалтерского учета и финансового контроля, кандидат физико-математических наук, доцент;
11. Куринин И.В. – начальник Планово-финансового управления, кандидат экономических наук, доцент;
12. Булат В.В. – директор ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование».

Количество страниц основного текста документа _____ стр.

Количество приложений __ шт.

Количество страниц всех приложений _____ стр.

Ректор

В.М. Филиппов

Оглавление

Раздел 1. Показатели результативности РУДН и способы их достижения	7
1.1 Цель РУДН и показатели результативности	7
1.2 Целевая модель РУДН	15
1.2.1 Миссия РУДН	15
1.2.2 Референтная группа.....	16
1.2.3 Маркетинговая стратегия	19
1.2.3.1 По рынку исследований.....	19
1.2.3.2 По рынку абитуриентов	26
1.2.3.3 По рынку работодателей	31
1.2.4 Информационная инфраструктура РУДН. Области информатизации	33
1.2.5 Кадровый потенциал РУДН, включая высшее управленческое звено, ППС и НПР	35
1.2.6 Перспективные характеристики материально-технической базы	38
1.2.7 Экономическая и финансовая модель	40
1.2.8 Другие характеристики Целевой модели.....	41
1.2.8.1 Бренд и репутация университета	41
1.2.8.2 Технологии образования	43
1.2.8.3 Интернациональная и многокультурная среда	46
1.3 Стратегические инициативы	47
1.3.1 Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов Университета, обеспечивающих международную конкурентоспособность	49
1.3.2 Привлечение и развитие ключевого персонала РУДН, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава	50
1.3.3 Привлечение талантливых студентов и аспирантов.....	51
1.3.4 Механизмы обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности	51
1.3.5 Модернизация системы управления РУДН, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели	52
1.3.6 Управление международной репутацией РУДН.....	53

1.3.7 Развитие инфраструктуры и сервисов университета.....	53
Раздел 2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности.....	54
2.1. Показатели плана.....	54
2.2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») РУДН на 2016-2020 годы.....	56
Раздел 3. Приложения.....	66
Приложение 1. Финансирование плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») РУДН на 2016-2020 годы.....	66
Приложение 2. Методика расчета дополнительных показателей (ДП) результативности.....	68
Приложение 3. Результаты отработки рекомендаций Международного совета Программы 5-100.....	71
Приложение 4. Рынок работодателей зарубежных стран.....	74
Приложение 5. «Быстрые победы» дорожной карты РУДН.....	75
Приложение 6. Цели стратегических академических единиц РУДН.....	77

Список сокращений

АУП – административно-управленческий персонал

ДО – дополнительное образование

ДП – дополнительный показатель

ЕГЭ – единый государственный экзамен

ЕИС – единая информационная система

КПЭ – ключевой показатель эффективности

КЦП – контрольные цифры приема

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности

МСЭО – многофункциональная система электронного обучения

НИИ – научно-исследовательский институт

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

НИР – научно-исследовательская работа

НИЦ – научно-исследовательский центр

НПР – научно-педагогические работники

ОАО – открытое акционерное общество

ООП – основная образовательная программа

ППС – профессорско-преподавательский состав

РУДН – Российский университет дружбы народов

САЕ – стратегическая академическая единица

ТУИС – телекоммуникационная учебно-информационная система

УМК – учебно-методический комплекс

УНИБЦ (НБ) – учебно-научный информационный библиотечный центр (научная библиотека)

ФАНО – федеральное агентство научных организаций

ФГУП – федеральное государственное унитарное предприятие

ARWU – Academic Ranking of World Universities

AAU - Aalborg University

HU – Гейдельбергский университет имени Рупрехта и Карла

IU – Иллинойский университет в Урбане-Шампейне

MOOC – массовые открытые онлайн-курсы

QS – Quacquarelli Symonds

SJR – Scientific Journal Rankings

SNU – Сеульский национальный университет

THE – Times Higher Education

UZH – университет Цюриха

Раздел 1. Показатели результативности РУДН и способы их достижения

1.1 Цель РУДН и показатели результативности

Стратегической целью Российского университета дружбы народов (РУДН – RUDN University) является достижение ведущих позиций в мире и закрепление лидирующих позиций в России по предоставлению научно-образовательных услуг мирового уровня в интересах инновационного социально-экономического развития страны, прежде всего в развитии международного сотрудничества. Стратегия интернационализации во многом определила миссию РУДН и цели на будущее. Для университета расширение процессов интернационализации в самых различных сферах его деятельности является не только необходимостью следовать по пути интеграции российской системы высшего образования в мировую образовательную системы, но и обязательным условием его эффективного развития в конкурентной среде. Опираясь на свой многолетний опыт международной деятельности, РУДН считает основным приоритетом подготовку кадров высшей квалификации для развивающихся экономик мира. Университет предоставит иностранным выпускникам советских и российских вузов прошлых лет широкие возможности дополнительного профессионального развития на базе новых достижений науки и современных технологий. Наши научные исследования, прикладные разработки и образовательные программы будут ответом на глобальные, региональные, национальные вызовы и будут направлены на рост человеческого капитала и качества жизни людей в различных регионах мира.

Достижение стратегической цели обеспечивается комплексом мер, направленных на повышение конкурентоспособности РУДН среди ведущих мировых научно-образовательных центров, а также входение и укрепление позиций в международных рейтингах.

Инструменты достижения цели:

- планирование развития университета на основе проблематики развивающихся регионов мира;

- актуализация образовательных программ и внедрение новых технологий образования в рамках парадигмы «From Teaching to Learning»; организация и проведение в странах приема международных олимпиад и конкурсов с целью привлечение талантливых иностранных студентов;
- развитие международной академической мобильности студентов и НПП, в рамках двусторонних и многосторонних соглашений с ведущими университетами и научными центрами;
- стимулирование и поддержка научно-педагогических работников, студентов и аспирантов, демонстрирующих высокие результаты в научной, общественной и социально-значимой деятельности;
- проведение совместных исследований с учеными ведущих университетов мира, в том числе Африки, Азии и Латинской Америки по прорывным и приоритетным направлениям науки, техники и технологии с целью интеграции ресурсов и человеческого капитала в рамках международных двусторонних и многосторонних соглашений, сетевых альянсов и консорциумов;
- развитие исследовательской деятельности в ключевых для университета областях и формирование высокой репутации РУДН в международной академической среде;
- модернизация и развитие научных лабораторий и центров международного уровня по приоритетным научным направлениям;
- укрепление взаимоотношений Университета с международными бизнес-структурами, академическими и исследовательскими организациями, в том числе путем создания научно-образовательных структур, проведения и участия в международных научно-технических мероприятиях;
- привлечение к научной деятельности молодых ученых, в том числе постдоков в рамках международного рекрутинга и конкурсов;
- глобальное позиционирование и продвижение бренда RUDN University в академическом и бизнес-сообществах;

- развитие международной мобильности и механизмов выхода на международные рынки труда;
- развитие сотрудничества с Ассоциациями иностранных выпускников РУДН;
- оптимизация институциональной и организационной структур в целях повышения эффективности процессов управления научно-образовательной и операционной деятельностью Университета;
- развитие человеческого капитала, формирование высококвалифицированной команды исследователей, повышение качества подготовки руководящего состава и кадрового резерва;
- развитие университетского кампуса, строительство новых площадей и повышение уровня комфорта жизнеобеспечения;
- повышение до мировых стандартов качества сервисных функций Университета для студентов и персонала.

Полный перечень и значения обязательных и дополнительных показателей РУДН приведены в нижеследующей таблице:

Таблица 1. Целевые показатели вуза

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя				
			2016	2017	2018	2019	2020
Основные показатели							
1.	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)						
	Рейтинг QS World University Rankings	место	500+	450+	400+	350+	300+
	Рейтинг QS Chemistry	место	-	-	-	300+	250+
	Рейтинг QS Mathematics	место	-	-	-		300+
	Рейтинг QS Medicine	место	-	-	-	-	300+
	Рейтинг QS BRICS	место	80+	70+	60+	50+	40+
2.	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП						
2.1.1.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на 1 НПП (за 5 полных лет)	количество	0,47	0,51	0,64	1,01	1,69
2.1.2.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на 1 НПП (за 3 полных года)	количество	0,27	0,31	0,46	0,82	1,47

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя				
			2016	2017	2018	2019	2020
2.2.1.	Количество публикаций в базе данных Scopus на 1 НПП (за 5 полных лет)	количество	0,70	0,81	1,10	1,68	2,56
2.2.2.	Количество публикаций в базе данных Scopus на 1 НПП (за 3 полных года)	количество	0,44	0,54	0,83	1,37	2,17
3.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования						
3.1.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science	количество	0,98	1,17	1,52	2,13	3,2
3.2.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, учтенных в базе данных Scopus	количество	1,34	1,74	2,35	3,29	4,93
4.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	0,2%	3,5%	4,5%	5,5%	6%
5.	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	34,6	35,0	37,4	39,5	40,0
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	76,5	77,0	77,5	78,0	79,0
7.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	68,6%	63,6%	63,7%	65,3%	66,7%

Дополнительные показатели

1.	Количество стран приема	количество	154	155	156	158	160
2.	Количество действующих программ сотрудничества с вузами ТОП 500	количество	47	54	60	67	75

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя				
			2016	2017	2018	2019	2020
3.	Количество бакалаврских и магистерских программ, успешное освоение которых предусматривает получение дипломов РУДН и соответствующего зарубежного вуза.	количество	96	99	102	103	105
4.	Количество студентов и аспирантов, участвующих в академических обменах с зарубежными университетами (чел. в год)	количество	650	700	800	900	1000
5.	Объем финансирования НИР/НИОКР к общей численности НПР вуза, приведенной к полной ставке	тыс. руб.	206,0	280,0	363,0	393,0	424,0
6.	Доля публикаций в базе данных Scopus в журналах, входящих в первую и вторую четверть (Q1+Q2) по метрике SJR, от общего числа публикаций по приоритетным направлениям (за полных 3 года)	%	24,7%	30%	40%	50%	60%

Динамика наращивания ключевых показателей обозначена с учетом возможности продвижения Университета в мировых рейтингах с 2011 г. таким образом, чтобы к 2020 году РУДН вошел в группу не ниже 300+ (301-350) в рейтинге QS World University Rankings. Для отслеживания прогресса РУДН в число основных был добавлен показатель «Позиция в региональных рейтингах (QS BRICS)».

Приоритетное позиционирование РУДН в рейтинге QS определялось рядом факторов:

- Структура показателей рейтинга QS World University Rankings в большей степени отвечает целевой модели РУДН. В рейтинге THE преимущество имеют вузы с выраженным инновационным потенциалом, чем классические университеты с их значительной гуманитарной составляющей.
- Порог отсечения по публикационной активности (не менее 200 статей в течение последних пяти лет) не позволит РУДН в ближайшие годы участвовать в рейтинге THE.

- Очередное изменение методологии рейтинга THE в 2015 г. не позволяет с высокой степенью точности прогнозировать результат участия РУДН в этом рейтинге. Однако, Университет продолжит в нем свое участие.

В соответствии со стратегической целью развития Университетом выбраны 6 дополнительных показателей, отражающих успешность решения задач по формированию конкурентных преимуществ в важных для РУДН направлениях развития:

1. Интернационализация научно-образовательной среды Университета и обеспечение конкурентоспособности студентов РУДН на международном рынке труда:

- *Дополнительный показатель 1* «Количество стран приема» - характеризует уровень организации работы по расширению глобального присутствия РУДН на образовательных рынках всех основных регионов с дополнительным акцентом на ряде перспективных стран Латинской Америки, Африки и Азии и определяет возможности Университета по развитию международного образовательного сотрудничества. В целях расширения географии экспорта образовательных услуг РУДН и поддержания имиджа вуза как международного многонационального университета, присутствие РУДН будет дополнительно наращиваться в следующих странах:
 - в Латинской Америке: в таких странах как Аргентина, Боливия, Бразилия, Венесуэла, Гаити, Гватемала, Колумбия, Мексика, Перу, Сальвадор, Эквадор, Ямайка, а также в Белизе, Гондурасе, Парагвае, Суринаме и др.;
 - в Африке: в таких странах как Ангола, Ботсвана, Джибути, Гана, Гвинея, Гвинея-Бисау, ДР Конго, Кения, Кот-д'Ивуар, Мадагаскар, Мали, Мозамбик, Намибия, Нигерия, Танзания, Уганда, Эфиопия, ЮАР, а также в Габоне, Гамбии, Лесото, Либерии, Нигере, на Сейшельских Островах и др.;
 - в Азии: в таких странах как Афганистан, Бангладеш, Вьетнам, Индия, Индонезия, Камбоджа, Китай, Республика Корея, Малайзия, Монголия,

Непал, Таиланд, Шри-Ланка, а также в Брунее, Лаосе, на Мальдивах, в Сингапуре и т.д.

- **Дополнительный показатель 2** «Количество действующих программ сотрудничества с вузами ТОП 500» характеризует наличие условий для реализации совместных с зарубежными вузами-партнерами научно-исследовательских проектов по приоритетным направлениям мировой науки и совместных образовательных инициатив;
- **Дополнительный показатель 3** «Количество бакалаврских и магистерских программ, успешное освоение которых предусматривает получение дипломов РУДН и соответствующего зарубежного вуза» определяет возможности Университета по увеличению конкурентоспособности образовательных программ и дипломов выпускников Университета;
- **Дополнительный показатель 4** «Число студентов и аспирантов, участвующих в академических обменах с зарубежными университетами» введен для оценки эффективности деятельности Университета по интеграции в международное образовательное пространство.

2. Увеличение продуктивности научно-исследовательской деятельности:

- **Дополнительный показатель 5** «Объем финансирования НИР/НИОКР к общей численности НПП вуза, приведенной к полной ставке» введен для оценки способности РУДН к привлечению дополнительных источников финансирования научной деятельности;
- **Дополнительный показатель 6** «Доля публикаций в базе данных Scopus в журналах, входящих в первую и вторую квартиль (Q1+Q2) по метрике SJR (за полных 3 года), от общего числа публикаций по приоритетным направлениям» позволит оценить изменение качества научных работ вуза.

Таблица 2. Декомпозиция факторов, влияющих на динамику целевых показателей

Название показателя	Факторы влияния
Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень академической репутации вуза • Уровень репутации среди работодателей • Соотношение численности НПП и студентов • Уровень цитирования научных публикаций вуза в пересчете на НПП • Доля зарубежных НПП

Название показателя	Факторы влияния
	<ul style="list-style-type: none"> Доля зарубежных студентов Индекс Хирша НПП
Количество статей в Web of Science и / или Scopus на 1 НПП	<ul style="list-style-type: none"> Суммарное количество публикаций вуза в изданиях, индексируемых Web of Science и / или Scopus Количество лабораторий и научных подразделений под руководством ученых международного уровня, созданных на базе университета Наличие сервисной поддержки публикационной активности Наличие эффективного контракта НПП Количество НПП Система поддержки участия НПП в международных конференциях Количество журналов РУДН, выведенных в международные индексы цитирования
Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	<ul style="list-style-type: none"> Доля публикаций, изданных в журналах с высоким Impact Factor или SJR Уровень академической репутации вуза Соответствие научной деятельности РУДН глобальной повестке научных исследований Количество НПП Функционирование системы международных экспертных органов
Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	<ul style="list-style-type: none"> Функционирование службы международного рекрутинга Количество зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов Наличие программ адаптации зарубежных сотрудников Количество привлеченных зарубежных постдоков Численность НПП вуза Модернизация инфраструктуры кампуса
Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	<ul style="list-style-type: none"> Численность обучающихся вуза Доля образовательных программ, реализуемых на английском языке Количество образовательных программ, аккредитованных в международных организациях Количество соглашений о совместных и сетевых образовательных программах с зарубежными университетами Уровень сервисных функций и бытовых условий на кампусе Продвижение бренда вуза за рубежом
Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	<ul style="list-style-type: none"> КЦП вуза для приема на места с бюджетным финансированием, оптимизированные с учетом потребностей рынка Количество зачисленных на места с бюджетным финансированием по итогам Олимпиад Функционирование профильных классов РУДН
Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	<ul style="list-style-type: none"> Объем выручки от платных образовательных услуг Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок Совокупный объем доходов вуза Патентоспособность тематики НИОКР
Количество стран приема	<ul style="list-style-type: none"> Участие в образовательных выставках Активная комплексная рекламная кампания Количество партнерских программ с вузами целевых регионов (Латинская Америка, Африка, Азия)

Название показателя	Факторы влияния
Количество действующих программ сотрудничества с вузами ТОП 500	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджет мероприятия по привлечению зарубежных студентов • Уровень узнаваемости бренда в целевых странах • Количество образовательных программ, аккредитованных в международных организациях • Количество соглашений и программ обмена студентов с вузами других стран, а также межгосударственных программ обмена • Количество иностранных студентов • Количество магистров и аспирантов • Количество совместных исследовательских программ с зарубежными научными группами
Количество бакалаврских и магистерских программ, успешное освоение которых предусматривает получение дипломов РУДН и соответствующего зарубежного вуза.	
Число студентов и аспирантов, участвующих в академических обменах с зарубежными университетами (чел. в год)	
Объем финансирования НИР/НИОКР к общей численности НПП вуза, приведенной к полной ставке	<ul style="list-style-type: none"> • Объем внутреннего финансирования НИР/НИОКР • Объем внешнего финансирования НИР/НИОКР • Количество НПП
Доля публикаций в Scopus, опубликованных в журналах, входящих в первую и вторую четверть (Q1+Q2) по метрике SJR, от общего числа публикаций по приоритетным направлениям (за полных 3 года)	<ul style="list-style-type: none"> • Суммарное количество публикаций за расчетный период в изданиях, индексируемых в Scopus • Суммарное количество публикаций в изданиях Q1 и Q2 по метрике SJR • Количество изданий в списке Q1 и Q2 по отдельным научным направлениям • Сервисная поддержка публикационной активности • Перевод НПП на эффективный контракт • Создание лабораторий и научных подразделений под руководством ученых мирового уровня

1.2 Целевая модель РУДН

При планировании Целевой модели РУДН, а также Плана мероприятий («Дорожной карты») были учтены рекомендации Международного совета Проекта 5-100, полученные по итогам рассмотрения Программы повышения конкурентоспособности РУДН в октябре 2015 г. Результаты отработки рекомендаций приведены в Приложении 3.

1.2.1 Миссия РУДН

РУДН готовит мировую элиту и объединяет знанием людей разных национальностей, рас и вероисповеданий, соответствуя мировым стандартам научных исследований и образования.

Основным конкурентным преимуществом Университета является сложившаяся система экспорта образовательных услуг: сформированные и развитые механизмы приема и обучения иностранных граждан от набора абитуриентов до выпуска, включая нормативную базу, учебно-методические ресурсы, сопровождение и помощь в адаптации иногородних и иностранных обучающихся, организация одного из лучших студенческих кампусов в России и пр.

Потенциал развития Университета обеспечивают:

- Многопрофильность, позволяющая РУДН находиться в числе ведущих российских университетов в области реализации междисциплинарных образовательных программ и проведения междисциплинарных исследований;
- Успешный опыт оптимизации организационной структуры, включающий создание интегрированных институтов (аграрно-технологического и медицинского), организованных по кластерному принципу;
- Уникальный опыт РУДН по формированию мультикультурной интернациональной среды в вузе;
- Широкое взаимодействие с зарубежными университетами в части разработки и реализации совместных магистерских программ (более 130 реализуемых договоров). Реализация более 20 программ бакалавриата и магистратуры на иностранных языках;
- Устойчивая финансовая система. Стабильный уровень внебюджетных доходов на уровне 60-65%;
- Сложившаяся система взаимодействия с российскими и иностранными выпускниками.
- Сложившаяся система подготовки кадров, владеющих иностранными языками по профилю основной специальности.

1.2.2 Референтная группа

В качестве референтной группы РУДН выбрал 5 классических университетов из верхней части рейтинга QS, подобных РУДН по внутренней структуре, профилю направлений научных исследований и степени интернационализации: Сеульский национальный университет (SNU), Иллинойский университет в Урбане-Шампейне (IU), Гейдельбергский университет имени Рупрехта и Карла (HU), Университет Цюриха (UZH), Университет Ольборга (AAU). Каждый из университетов референтной группы обладает при этом конкурентными преимуществами, интересными для РУДН с точки зрения целей данной программы.

Сравнительная характеристика университетов референтной группы и РУДН представлена в таблице.

Таблица 3. Сравнительная характеристика университетов референтной группы и РУДН

Университет	Основные конкурентные преимущества	Место в рейтинге QS	Место в рейтинге THE	Место в рейтинге ARWU	Кол-во студентов	Доля иностранных студентов	Кол-во НПП	НПП /студенты
SNU	<ul style="list-style-type: none"> – Развитая инновационная инфраструктура, позволяющая успешно коммерциализировать результаты интеллектуальной деятельности – В 2012 г. университет получил 655 национальных и 103 зарубежных патента, продал 77 лицензий на общую сумму 3,4 млн.\$ – Реализация многовекторной программы поддержки научных исследований, включающей гранты для профессоров, привлекаемых на постоянное место работы, иностранных профессоров, междисциплинарных исследований, молодых ученых. В SNU ежегодно получают финансовую поддержку около 4,5 тысяч научных проектов 	31	50	101-150	28000	10,29%	2632	1:10.6
IU	<ul style="list-style-type: none"> – Фокус на поддержку и развитие инноваций – Исследовательский парк (Research Park), в рамках которого осуществляется создание и развитие студенческих стартапов (10 зданий, более 40 000 кв. м.) – Наличие Национального центра суперкомпьютерных приложений – Благоприятная безбарьерная среда для лиц с ограниченными возможностями здоровья (считается университетом №1 в США по данному направлению) 	63	29	28	44000	14,00%	2974	1:14.6
HU	<ul style="list-style-type: none"> – Широкая международная сеть исследовательских коллабораций, поддерживаемая университетской программой академической мобильности (47 коллабораций с участием 104 организаций в 34 странах) – Два кластера превосходства, созданных в рамках федеральной программы «Инициативы превосходства» 	49	70	49	31000	17,50%	2564	1:12.1

Университет	Основные конкурентные преимущества	Место в рейтинге QS	Место в рейтинге THE	Место в рейтинге ARWU	Кол-во студентов	Доля иностранных студентов	Кол-во НПП	НПП /студенты
UZH	<ul style="list-style-type: none"> – 20 центров компетенций по различным областям научных исследований, многие из которых являются совместными центрами компетенций с другими швейцарскими университетами – UZH является базовым университетом для 3 национальных центров компетенций и участвует в работе еще 8 национальных центров компетенций 	57	103	56	26000	19,20%	4524	1:5.6
AAU	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая социальная востребованность результатов междисциплинарных научных исследований в области медицины, естественных, социальных и инженерных наук – Выполнение междисциплинарных исследований на основе применения матричной системы управления, построенной на принципе подчинения научных коллективов и центров двум и более факультетам – Большой коммерческий потенциал результатов научной деятельности AAU, обеспеченный большим количеством коллабораций с компаниями и другими научными центрами (377 партнёров-университетов по всему миру) – За последние 3 года доходы от сотрудничества с внешними партнерами увеличились на 50% – В структуре НПП Университета высокая доля зарубежных исследователей (17%) – Aalborg University является для РУДН промежуточным ориентиром при постановке целей вхождения в международные рейтинги университетов 	356	201-250	301-400	21000	15,00%	2062	1:10.2
РУДН	н/п	601-650	-	-	20839	29,00%	1768	1:11.8

1.2.3 Маркетинговая стратегия

1.2.3.1 По рынку исследований

Маркетинговая стратегия по рынку исследований предполагает использование Университетом накопленных конкурентных преимуществ и опыта партнерских отношений с крупными корпоративными клиентами, развитие кооперативных связей с ведущими исследовательскими центрами в области перспективных исследований и разработок. Основной целью стратегии является усиление международной составляющей для поддержки перспективных исследовательских проектов, а также создание лабораторий и школ мирового уровня на базе РУДН.



Рисунок 1. Основные характеристики целевой модели по рынку исследований

При определении фокуса направлений исследований учитывается текущий уровень компетенций РУДН, имеющиеся наработки и научный задел, а также наличие зарубежных партнеров. Таким образом, РУДН предварительно определил для себя следующие перспективные области для ведения исследований и разработок:

- Математические науки
- Физические науки
- Химические науки
- Медицинские науки, биотехнологии и фармацевтика

- Информационно-телекоммуникационные системы
- Инженерные науки и технологии
- Социо-гуманитарные науки

Используя собственное уникальное сочетание компетенций в указанных областях, РУДН будет участвовать в разрешении глобальных проблем и современных вызовов человечества. Перспективные направления исследовательской повестки РУДН лежат в междисциплинарной плоскости, как показано на рисунке:

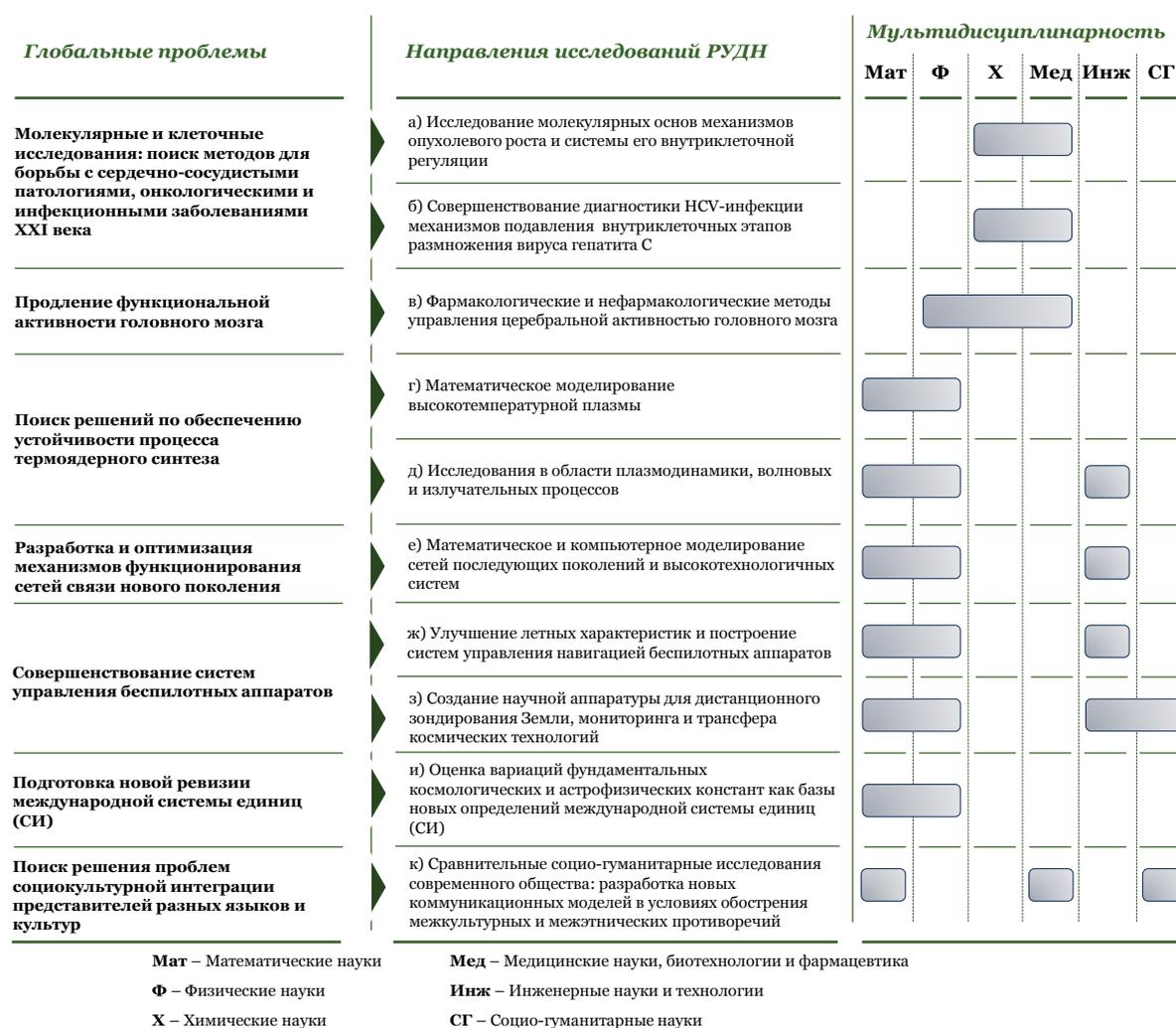


Рисунок 2. Междисциплинарные направления исследований РУДН

а) *Исследование молекулярных основ механизмов опухолевого роста и системы его внутриклеточной регуляции.* В рамках данного направления будет проведено исследование системы внутриклеточной регуляции опухолевого роста с целью создания лекарственных средств с противоопухолевой активностью и эффективных средств диагностики рака. Результатом должно стать создание принципиально новых

противоопухолевых препаратов и их доклинические испытания. Предполагаемые партнеры: Российский онкологический научный центр имени Н.Н. Блохина РАН, Институт биоорганической химии им. М.М. Шемякина и Ю.А. Овчинникова РАН, Московский научно-исследовательский онкологический институт им. П.А. Герцена, Университет Лозанны (Швейцария).

б) Совершенствование диагностики HCV-инфекции и механизмов подавления внутриклеточных этапов размножения вируса гепатита С. В рамках данного направления будет исследована возможность создания высокочувствительной тест-системы на основе микроРНК, позволяющей оценивать инфицированность и полноту излечения от HCV-инфекции, будет осуществлена разработка новых противовирусных препаратов, воздействующих на внутриклеточные молекулярно-генетические механизмы репликации вируса с доведением их до доклинической стадии испытаний. Партнеры: University of Heidelberg, Department of Infectious Diseases Molecular Virology (Германия), ООО «ГенБиотех» (резидент Сколково), ООО «Биофармдизайн», ООО «Геномед», «MGRC» (Малайзия), «Elixion» (Дания).

в) Фармакологические и нефармакологические методы управления церебральной активностью головного мозга для увеличения продолжительности и повышения качества жизни. В рамках данного направления будет выполняться разработка новых кандидатов в лекарства для лечения нейродегенеративных заболеваний и технологий повышения пластичности и энергетического потенциала мозга с повышением его устойчивости к воздействию неблагоприятных факторов естественного старения и техногенного происхождения. Партнеры: ФГБНУ Всероссийский институт лекарственных и ароматических растений; АНО «Центр биотической медицины»; Helmholtz Center Munich – German Research Center for Environmental Health (ФРГ); Trace Elements Institute of UNESCO (Франция); French National Center for Scientific Research (Франция); Forschungszentrum Jülich, NRW (ФРГ); Norwegian University of Science and Technology (Норвегия), Университет г. Бари (Италия), Открытый университет Берлина (Германия), Институт органической химии РАН, Институт Неорганической химии РАН.

г) *Математическое моделирование высокотемпературной плазмы.* В рамках данного направления будут исследованы кинетические уравнения Власова для описания высокотемпературной плазмы: предполагается получить стационарные решения и провести анализ их устойчивости. Партнеры: Математический институт им. В.А. Стеклова, Институт прикладной математики им. М.В. Келдыша РАН, Национальный исследовательский центр «Курчатовский институт», университет Мюнхена (Германия), Институт междисциплинарных исследований Гейдельбергского университета им. К. Рупрехта (Германия), университет Ю. Либига (Гиссен, Германия), Свободный университет Берлина (Германия).

д) *Исследования в области плазмотоники, волновых и излучательных процессов.* Будут выполнены исследования по удержанию, ускорению и нагреву компонент плазмы в электромагнитных полях различной геометрии. Партнеры: НИЦ «Курчатовский институт», Институт космических исследований РАН, ИОФ им. А.М. Прохорова РАН, Институт ядерной физики им. Г.И. Будкера СО РАН, Max-Planck-Institut für Plasmaphysik (Германия), Aix Marseille Université (Франция), Institute of plasma physics of the CAS (Чехия).

е) *Математическое и компьютерное моделирование сетей последующих поколений и высокотехнологичных систем.* В рамках данного направления будут проводиться исследования по оптимизации работы механизмов в системах связи нового поколения 5G: управление доступом и управление качеством в различных целевых сценариях (статичные и мобильные пользователи, межмашинное взаимодействие M2M, взаимодействие устройств D2D). Партнеры: Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» РАН, Объединённый институт ядерных исследований (г. Дубна), Технологический университет г. Тампере (Финляндия), Brno University of Technology (Чехия), Telecom Sud Paris (Франция), Reggio Calabria University, Piza University (Италия).

ж) *Учет релятивистских эффектов в расчете космических траекторий и новые мат методы в астро-навигации.* Расчет новых релятивистских эффектов в неинерциальных системах отсчета (наблюдения с Земли и траекторий ее спутников); расчет орбитальных характеристик космических аппаратов; расчет траекторий

небесных тел и искусственных космических зондов с учетом существенных релятивистских поправок.

Применение математических методов фрактальной геометрии в системах управления и навигации беспилотных аппаратов. Партнеры: ГК «Роскосмос», АО «Объединенная ракетно-космическая корпорация», Purdue University (USA), University of Roma «La Sapienza» (Italy).

з) *Создание научной аппаратуры для дистанционного зондирования Земли, мониторинга и трансфера космических технологий.* В рамках данного направления будут проводиться работы по совершенствованию научного оборудования, применяемого в поиске подземных вод, мониторинге опустынивания земель, прогнозировании глобальных экологических катастроф, выявлении посевов наркосодержащих растений и др., по созданию космических продуктов и трансферу космических технологий на мировой рынок, а также медико-биологические исследования на борту Международной космической станции. Партнеры: АО «Российские космические системы», АО «Корпорация «ВНИИЭМ», Госкорпорация «Ростех», Госкорпорация «Роскосмос», ОАО «Объединенная ракетно-космическая корпорация», Фонд перспективных исследований, Каирский университет, Египетско-российский университет, Государственный комитет по науке и технологиям Республики Беларусь и др.

и) *Оценка вариаций фундаментальных космологических и астрофизических констант как базы новых определений международной системы единиц (СИ).* В рамках данного направления предполагается проведение исследования по анализу серии космологических и астрофизических моделей, адекватно описывающих современное состояние наблюдаемой части вселенной, и предложение методик уточнения основных физических констант, положенных в базу новых определений единиц системы СИ. Партнеры: Институт метрологии РАН, Институт теоретической физики им. Ландау РАН, Международная академия астронавтики.

к) *Сравнительные социо-гуманитарные исследования современного общества: разработка новых коммуникационных моделей в условиях обострения межкультурных и межэтнических противоречий.* Будут разработаны механизмы и

инструменты межкультурного и межцивилизационного диалога в условиях этнокультурного и социолингвистического многообразия в постглобальном мире. Данное направление исследований направлено на решение проблемы формирования глобального партнерства как цели тысячелетия ООН. Партнеры: Институт языкознания РАН, Институт психологии РАН, Университет Бордо Мишель Монтэнь (Франция), Свободный университет Брюсселя (Бельгия), Университет Бонна (Германия), Университет Комплутенсе (Испания), Университет Уппсалы (Швеция), Национальный центр научных исследований (CNRS, Франция), Американский католический университет (США), Карлетонский университет (Канада).

Университет определил для себя следующие направления прорыва, в рамках которых будут достигнуты лидирующие позиции в мире:

- Фармакологические и нефармакологические методы управления церебральной активностью головного мозга;
- Исследования в области плазмодинамики, волновых и излучательных процессов.

Международный экспертный совет будет являться независимым совещательным органом для поддержки принятия ключевых управленческих решений в рамках реализации Программы (в том числе рассмотрение конкурсных процедур). Состав Совета – руководители ведущих зарубежных университетов и высокотехнологичных компаний.

Международные научные советы по направлениям – экспертные органы, включающие представителей внешних научно-образовательных организаций. Международные научные советы по направлениям рассматривают вопросы, связанные с открытием исследовательских подразделений и реализацией научных проектов в рамках Программы.

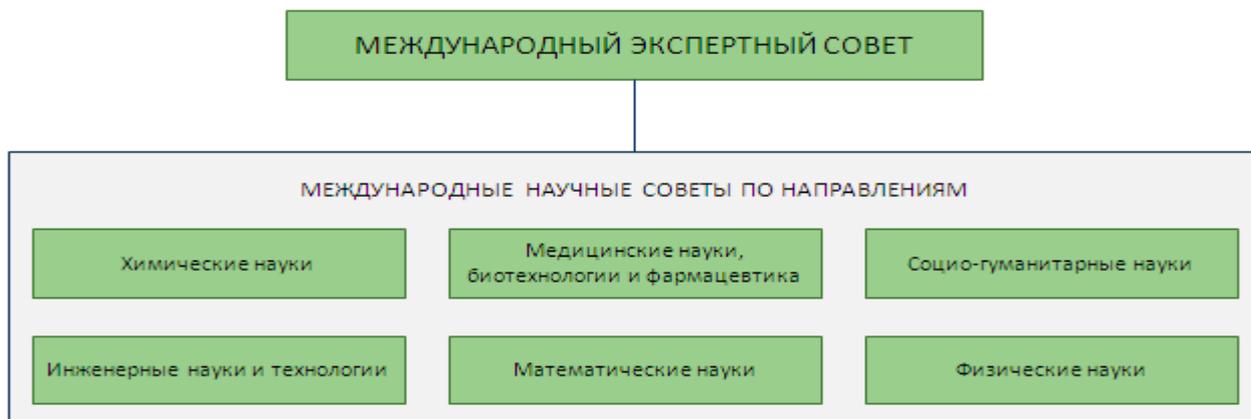


Рисунок 3. Система органов принятия решений в рамках управления исследовательской деятельностью

Для поддержки и стимулирования научно-исследовательской деятельности и публикационной активности НПП предполагаются следующие мероприятия:

- Вывод до 10 журналов РУДН в международные индексы цитирования к 2020 году;
- Стимулирование публикационной активности НПП и обучающихся (проведение конкурсов, направленных на поддержку публикационной активности, развитие системы премиальных выплат, главным образом, для стимулирования публикаций в высокорейтинговых журналах и пр.);
- Создание системы поддержки участия НПП, в том числе молодых ученых, в международных конференциях с последующей публикацией материалов в изданиях, индексируемых Web of Science, Scopus;
- Создание системы информирования НПП и обучающихся о международных научных конференциях; разработка и реализация программ по развитию презентационных и коммуникативных навыков на иностранных языках;
- Проведение совместных научно-технических мероприятий с университетами, занимающими ведущие позиции в рейтингах QS, THE и др.;

- Проведение мероприятий по популяризации научных разработок ученых университета (регулярное обновление новостной ленты, использование соц. сетей для продвижения научных исследований и т.д.);
- Участие в международных выставках с представлением своих научных разработок.

Особое внимание Университет будет уделять развитию инновационной деятельности и коммерциализации результатов. Будет выполняться поддержка патентоспособной тематики НИОКР в контексте процессов возникновения объекта интеллектуальной собственности: «от идеи до бизнеса». Основными мероприятиями развития инновационной деятельности являются:

- Создание и развитие стартап-акселератора и центра трансфера технологий;
- Развитие системы планирования патентоспособных НИОКР;
- Дизайн и внедрение бизнес-процессов «от идеи до бизнеса»;
- Организация маркетинговой поддержки по коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

Одним из существенных инструментов реализации дорожной карты будет создание Центра сервисной поддержки публикационной активности, где будет проходить обучение и оказываться консультативная помощь в методике структурирования и написания научных статей, а также описания научных результатов. На базе Центра будет также обеспечиваться взаимодействие с научными издательствами, поддержка в редактировании статей и их переводе на иностранные языки. Функционирование данного Центра позволит Университету улучшить качество статей и увеличить количество публикаций в цитируемых журналах.

1.2.3.2 По рынку абитуриентов

За 55 лет своего развития РУДН стал признанным международным образовательным центром. Свыше 80 тысяч выпускников Университета успешно трудятся в более чем 170 странах мира. По итогам 2015 года в Университете самая высокая доля иностранных студентов в России (29,8%); в рейтинге QS World

University Rankings 2015/2016 РУДН входит в ТОП-100 по степени интернационализации, занимая 87 место. Для усиления позиций Университета на рынке образовательных услуг ключевой целью маркетинговой стратегии по рынку абитуриентов будет переход от массового набора к поиску и привлечению наиболее талантливых российских и зарубежных студентов.

К 2020 году Университет планирует сохранить численность студентов на текущем уровне около 19 тысяч человек, реализовав при этом ряд структурных преобразований:

- Изменение контрольных цифр приема студентов на бюджетные места по итогам оценки общего уровня популярности ООП и уровня подготовки абитуриентов. Начиная с 2017 года, будет выполняться оптимизация приема на бюджетные места по программам, средний балл ЕГЭ по которым в течение последних двух лет ниже уровня первой четверти среди всех российских вузов;
- Отказ от малоконкурентных в мировой академической системе образовательных программ;
- Внедрение дополнительных профилей на поздних этапах обучения в бакалавриате и интегрированных программ академической магистратуры-аспирантуры;
- Планируется увеличение числа аспирантов (в том числе из других российских и зарубежных вузов) в соответствии с приоритетами, обозначенными в стратегии по рынку исследований.

В соответствии с моделью современных исследовательских университетов классического профиля РУДН будет наращивать долю магистров и аспирантов, поступающих на приоритетные исследовательские направления (см. рисунок 4). Подготовка специалистов будет осуществляться только по образовательным программам, по которым в соответствии с законодательством РФ в области образования нет аналогов в бакалавриате и магистратуре (Лечебное дело, Стоматология, Фармация, Ветеринария и др.). При этом ожидается значительный

рост доли обучающихся второго и третьего уровней высшего образования в структуре контингента РУДН, в том числе по приоритетным научным направлениям.

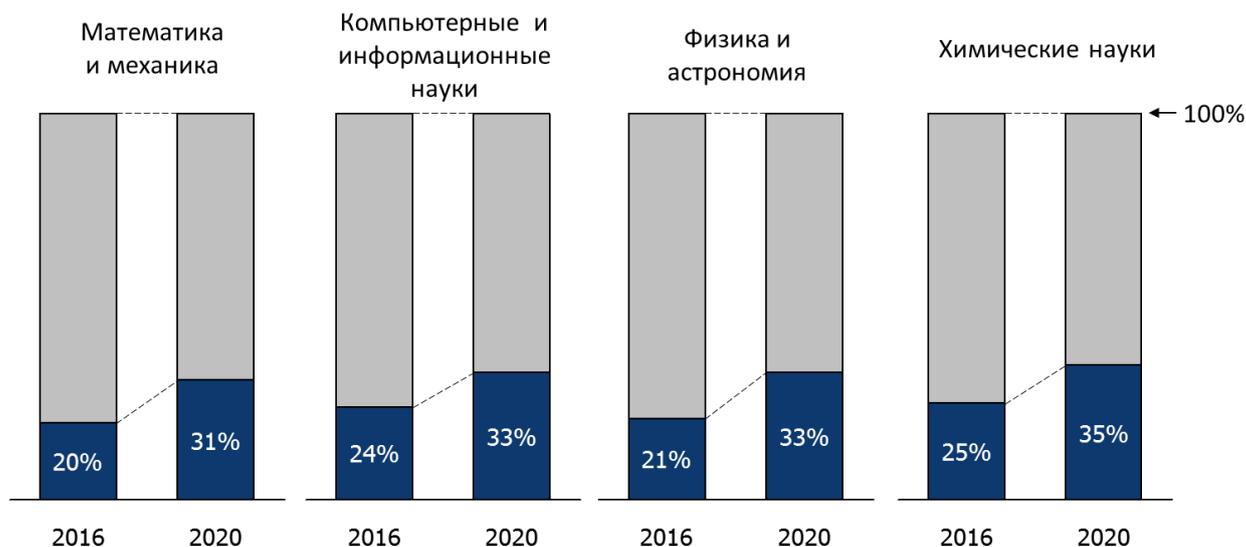


Рисунок 4. Рост доли обучающихся в магистратуре и аспирантуре по приоритетным направлениям

В Университете созданы благоприятные условия для привлечения иностранных абитуриентов и студентов: сформированы развитые механизмы приема и обучения иностранных граждан, организована всесторонняя поддержка многонационального контингента (предоставление жилья, сопровождение и помощь в адаптации иностранных обучающихся, организация досуга и т.д.). К 2020 году университет планирует увеличение доли иностранных обучающихся до 40%. Для достижения этой цели реализуемые программы будут дополнены мероприятиями по глобальному позиционированию и продвижению РУДН на международном рынке высшего образования, в том числе:

- 1) Более чем в 2 раза будет увеличено число программ, получивших международную аккредитацию в организациях, входящих в ENQA (The European Association for Quality Assurance in Higher Education) и зарегистрированных в EQAR (European Quality Assurance Register). Основной фокус будет сделан на аккредитацию программ по приоритетным направлениям (математика, физика, химия) и программ гуманитарного блока (лингвистика, международная журналистика, управление бизнес коммуникациями и др.), по которым уже заключены партнерские соглашения с международными университетами;

2) Запланирована реализация более 100 совместных магистерских программ; более 30 программ бакалавриата и магистратуры на иностранных языках. Помимо этого, к 2020 году все программы аспирантуры (100%) будут иметь англоязычный аналог;

3) Для повышения качества привлекаемой аудитории будут организованы предметные олимпиады. Рекламную кампанию по продвижению олимпиадного движения в целевых странах с целью отбора талантливых, перспективных выпускников зарубежных образовательных учреждений для обучения и подготовки высококвалифицированных кадров для зарубежных стран по инженерно-техническим, естественнонаучным и медицинским направлениям подготовки планируется проводить через взаимодействие с Ассоциациями иностранных выпускников, работу с партнерскими ВУЗами (в том числе на их площадках в социальных сетях), участие в образовательных выставках и с привлечением СМИ;

4) Будет усовершенствована система преподавания иностранных языков и обеспечена возможность получения наряду с государственным документом о высшем образовании диплома переводчика по следующим языкам: английскому, арабскому, испанскому, итальянскому, немецкому, французскому, китайскому, хинди, японскому, корейскому и персидскому.

С точки зрения изменения структуры регионального распределения иностранных студентов, к 2020 году РУДН планирует снижение числа студентов из стран СНГ на 28%.

При этом Университет планирует увеличить на 61% количество студентов из стран Латинской Америки, что обусловлено запуском ряда партнерских программ с вузами региона, активным взаимодействием с ассоциациями выпускников РУДН, проведением работы по повышению осведомленности иностранных студентов об образовательных продуктах РУДН.

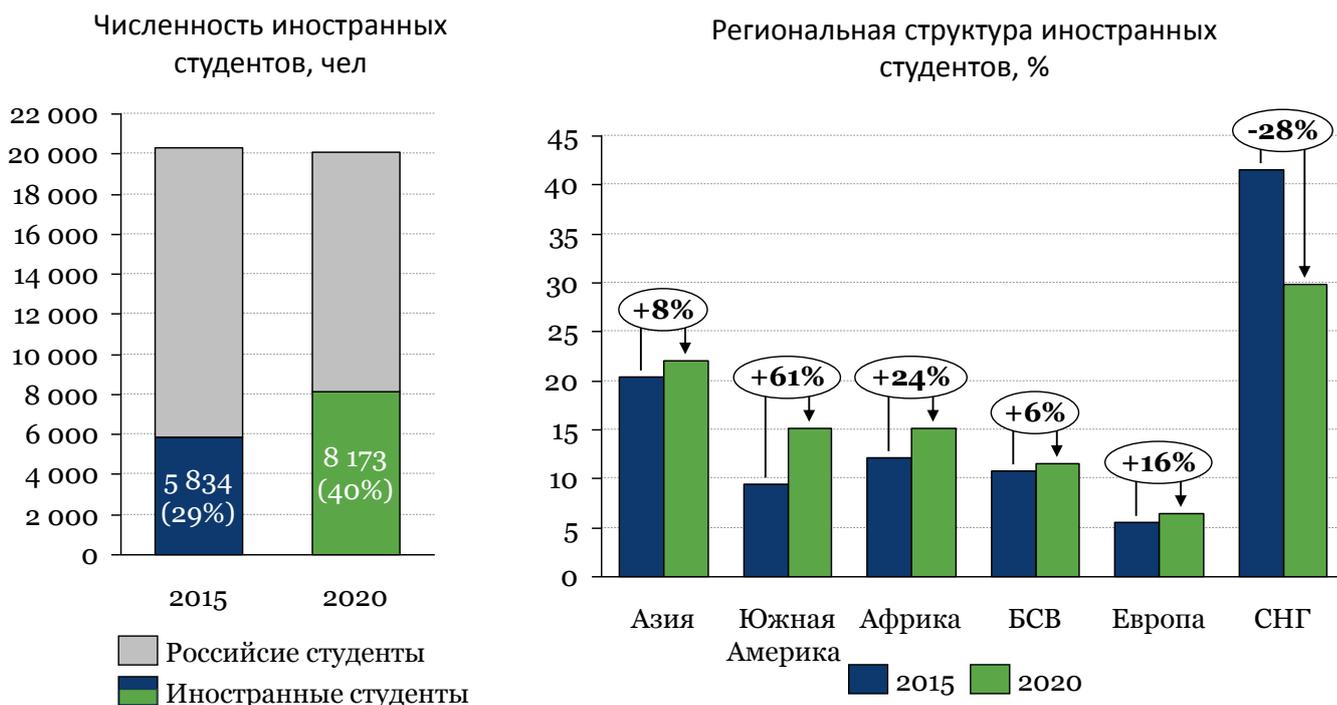


Рисунок 5. Динамика структуры и численности иностранных студентов

Дополнительные мероприятия РУДН по привлечению талантливой молодежи:

- 1) Создание к 2020 году более 60 профильных классов РУДН, предусматривающих участие преподавателей Университета в подготовке потенциальных абитуриентов к ЕГЭ по профильным предметам;
- 2) Создание на научно-технической базе Университета системы сопровождения научно-исследовательской деятельности школьников с привлечением корпораций-партнеров (Международный аэропорт «Домодедово», Intel, Samsung и др.);
- 3) Совершенствование системы олимпиад (многопрофильная олимпиада Центра многопрофильного довузовского образования РУДН «Уникум», серия олимпиад факультетов и учебных институтов РУДН по отдельным предметам). Будет продолжена практика участия РУДН в качестве соорганизатора Объединенной межвузовской математической олимпиады (ОММО) и Межрегиональной олимпиады школьников «Высшая проба»;
- 4) Создание к 2020 году за рубежом пяти региональных центров по русскому языку и довузовской подготовке;

5) Создание к 2020 году в зарубежных образовательных организациях более 30 «классов РУДН» по приоритетным направлениям подготовки с целью поиска и отбора талантливых абитуриентов.

1.2.3.3 По рынку работодателей

1. Расширение международного сегмента рынка работодателей. Ключевым направлением маркетинговой стратегии РУДН является усиление конкурентоспособности и привлекательности Университета для зарубежных компаний и организаций, в том числе национальных рынков работодателей традиционных «стран приема».

Традиционно основными заказчиками на подготовку иностранных специалистов выступают национальные министерства образования стран приема студентов РУДН. Целевая модель развития РУДН предполагает расширение сетевого партнерства с международными и транснациональными компаниями и организациями. Целевые организации для трудоустройства иностранных выпускников РУДН сегментированы по отраслям промышленности соответствующих регионов, как показано на рисунке 6. Предварительный перечень ключевых работодателей приведен в Приложении 4.



Рисунок 6. Целевые отрасли трудоустройства выпускников РУДН в регионах мира

Примером успешного взаимодействия с российским работодателем является договор о сотрудничестве РУДН с крупнейшей частной компанией «Аэропорт Домодедово». В соответствии с этим договором студенты могут обучаться по образовательным программам РУДН, согласованным с работодателем. В 2014 учебном году по таким программам начали обучение студенты 24 направлений и профилей.

Планируется расширение этой практики в рамках сотрудничества с другими российскими компаниями ОАО Лукойл Overseas, АК «АЛРОСА» (ПАО), ГК «Норильский никель» (Россия), Объединённая компания «РУСАЛ», ПАО «Газпром» и др.

2. Расширение институциональных взаимосвязей связей РАН (ФАНО) и РУДН будет способствовать формированию эффективной системы подготовки высококвалифицированных специалистов-исследователей по приоритетным научным направлениям Университета, востребованных для работы в ведущих исследовательских центрах. Для усиления конкурентных преимуществ Университета, большое внимание будет уделяться взаимодействию с научно-исследовательскими институтами прикладного профиля и предприятиями высокотехнологичных отраслей промышленности. Основными площадками для продолжения научной карьеры выпускников РУДН являются Институт прикладной математики и механики им. Келдыша РАН, Институт нефтехимического синтеза им. А.В. Топчиева РАН, НИЦ «Курчатовский институт», Институт проблем комплексного освоения недр РАН, Институт проблем экологии и эволюции им. А.Н. Северцова РАН, ОАО «ПНИИИС» (Производственный научно-исследовательский институт по инженерным изысканиям в строительстве), НИИ фармакологии им. Закусова, ФГУП ЦНИИмаш, ФГУП «НПЦ Автоматики и приборостроения им. акад. Н.А. Пилюгина», а также зарубежные исследовательские организации и университеты.

3. Создание в структуре Департамента организации практик и трудоустройства обучающихся в РУДН подразделения (отдела) содействия занятости и адаптации к рынку труда иностранных выпускников РУДН.

Работа отдела будет направлена на создание системы взаимодействия Университета с зарубежными организациями (компаниями) и на взаимодействие с Ассоциациями российских/советских выпускников в области содействия трудоустройству зарубежных выпускников. Продолжится практика привлечения представителей HR-отделов крупнейших российских и зарубежных компаний к реализации мероприятий по планированию и построению карьеры выпускников.

Основные мероприятия в рамках маркетинговой стратегии по работодателям:

- Расширение участия представителей секторов реальной экономики России и зарубежных стран в создании образовательных программ и учебных планов РУДН;
- Создание образовательных программ на основе долгосрочных договоров с зарубежными и российскими организациями-работодателями по целевой подготовке специалистов;
- Включение представителей зарубежных и российских компаний-работодателей в коллегиальные органы управления вуза;
- Создание системы мониторинга трудоустройства и карьерных траекторий выпускников.

1.2.4 Информационная инфраструктура РУДН. Области информатизации **Целевое состояние ИТ инфраструктуры в 2020 году:**

Интегрированная высокопроизводительная коммуникационная среда на основе ЕИС РУДН, многофункциональной системы электронного обучения и интернет-портала университета, обеспечивающая решение задач управления, организацию как трансграничного, так и внутрикорпоративного электронного обучения, коммуникационную среду потребителей услуг университета, а также повышение узнаваемости и признания университета на международном уровне.

Совершенствование информационной инфраструктуры университета и её развитие планируется в рамках следующих **ключевых проектов**:

1. Интеграция информационных систем университета с целью повышения их производительности, обеспечения достоверности данных и формирования на их

основе системы непрерывного систематического наблюдения (мониторинга) за основными процессами и показателями деятельности университета, а также системы информационной поддержки принятия управленческих решений.

2. Создание многофункциональной системы электронного обучения (МСЭО), обеспечивающей реализацию как основных профессиональных образовательных программ, так и программ дополнительного образования всех видов, а также обучение всех категорий работников университета (обучение на рабочем месте и повышение квалификации). Планируется включение в состав МСЭО массовых открытых онлайн-курсов (МООК), уже разработанных и планируемых к разработке ведущими учеными университета. Интеграция МСЭО и ресурсов УНИБЦ (НБ) в единую телекоммуникационную учебно-информационную систему (ТУИС), обеспечивающую доступ обучающихся к организационной, учебной, учебно-методической и иной информации, необходимой для эффективного освоения образовательной программы и полноценной самостоятельной работы в условиях дистанционного обучения и академической мобильности при освоении совместных образовательных программ и программ включенного обучения.

3. Реинжиниринг веб-сайта университета и его перевод на более современную и производительную аппаратно-программную платформу, обеспечивающую дальнейшее увеличение его производительности и управляемости с учетом ежегодно возрастающей нагрузки, связанной как с увеличением объема и усложнением структуры размещаемых материалов, так и количеством посещений. Развитие на его основе коммуникационной среды университета на основе системы корпоративной электронной почты, средств обеспечения коллективной работы и системы электронного документооборота. Формирование единой точки доступа сотрудников и студентов к ресурсам и функционалу информационных систем университета. Расширение спектра услуг и функций, доступных в режиме онлайн (в том числе с мобильных устройств).

В результате реализации проектов по модернизации и развитию информационной инфраструктуры в указанных областях университет должен получить к 2020 году следующие преимущества:

- переход на новую систему организации учебного процесса – From Teaching to Learning;
- обеспечение мобильности ППС и студентов за счет удаленного доступа к электронным ресурсам и образовательным программам Университета;
- широкое привлечение иностранных обучающихся к дистанционным образовательным программам, в том числе к программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- снижение непроизводительных затрат времени сотрудников.

1.2.5 Кадровый потенциал РУДН, включая высшее управленческое звено, ППС и НПП

Новая политика Университета по управлению человеческими ресурсами будет направлена на развитие исследовательского потенциала Университета, повышение ключевых показателей научной деятельности, а также рост качества образовательных услуг. Реализация данной стратегии включит в себя мероприятия по трем направлениям:

1. Преобразование структуры НПП
2. Модернизация управленческой структуры Университета
3. Развитие кадрового потенциала РУДН

Направление 1. Преобразование структуры НПП

Мероприятия по оптимизации структуры НПП направлены на обновление штата научно-педагогических работников, а также привлечение ученых из ведущих университетов и исследовательских центров.

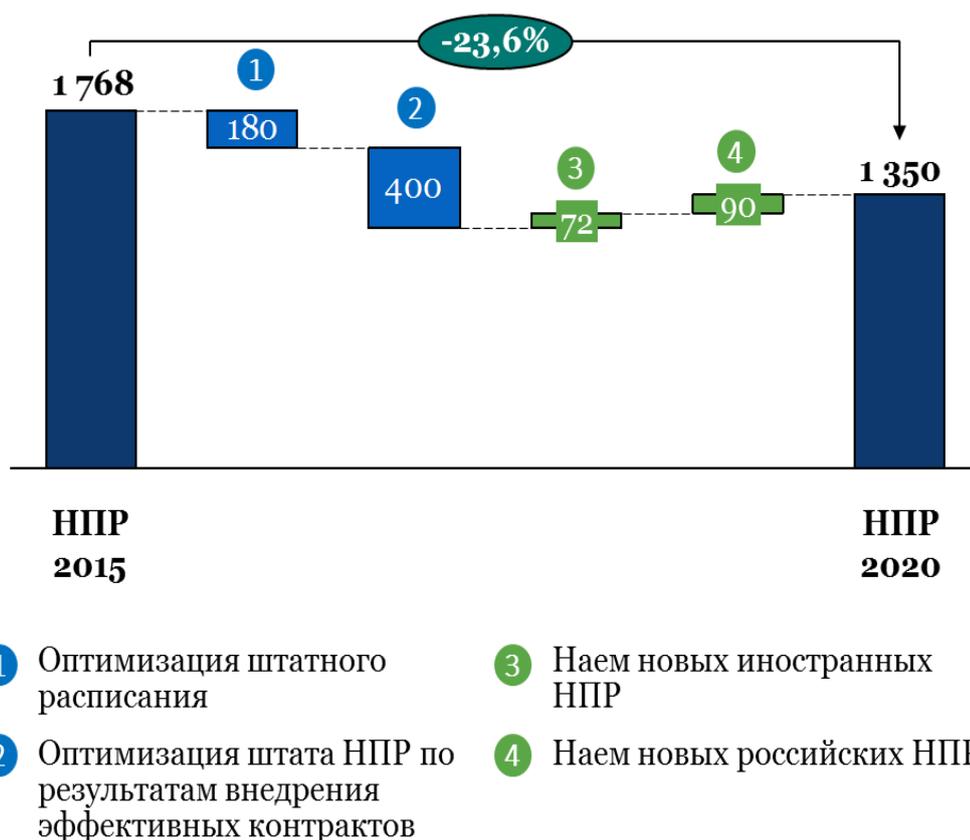


Рисунок 7. Схема преобразования структуры НПП за 2015-2020 гг., шт. ед.

- 1. Оптимизация штатного расписания** за счет изменения учебных программ и контента университетских дисциплин. По данному направлению запланировано сокращение штата на 10% от текущего на первых этапах реализации мероприятий Дорожной карты.
- 2. Оптимизация штата НПП по результатам внедрения эффективных контрактов.** Система эффективных контрактов позволит произвести замену профессорско-преподавательского состава на основе индивидуальных КПЭ и обеспечивать регулярную ротацию персонала в соответствии с достигаемыми результатами. Оптимизация текущего штата позволит привлечь на вакантные места ведущих российских и иностранных НПП.
- 3. Наем высококвалифицированных иностранных НПП** с высокими показателями публикационной активности для руководства исследовательскими подразделениями и ведения научной деятельности (в том числе постдоков), в особенности, по приоритетным направлениям. Специализированное подразделение РУДН будет обеспечивать

привлечение, набор и адаптацию иностранных ученых с помощью международных конкурсных процедур.

4. **Наем российских НПР** на основе результативности их научно-образовательной деятельности. В качестве приоритетных кандидатов будут рассматриваться выпускники аспирантуры ведущих российских вузов и научных организаций, сотрудники структурных подразделений РАН, ФАНО и университетов, имеющие научные гранты и зарубежный опыт научно-исследовательской деятельности.

Направление 2. Модернизация управленческой структуры Университета

Кадровая политика Университета будет ориентирована на перевод всех сотрудников на эффективный контракт и сокращение неэффективных структурных подразделений и работников.

К 2020 году общая численность административно-хозяйственного и управленческого персонала уменьшится на 10% за счет сокращения дублирующих функций и вывода за штат подразделений непрофильной деятельности.

Управленческий состав Университета будет пополнен руководителями с опытом работы в международных организациях в области:

- Управления реализацией программ повышения конкурентоспособности;
- Поддержания и развития международной коммуникации;
- Бренд-менеджмента.

На период 2017-2018 гг. планируется проведение политики, направленной на омоложение состава управленческого персонала Университета. Параллельно будет проведена оптимизация структуры и численности высшего руководства РУДН, позволяющая выделить ключевые направления деятельности Университета с четким определением границ ответственности и полномочий.

Направление 3. Развитие кадрового потенциала РУДН.

Повышение профессиональных компетенций персонала до уровня ведущих университетов будет обеспечиваться:

- Организацией обучения и повышения квалификации на базе РУДН (в том числе обучение английскому языку, современным практикам управления,

профессиональной коммуникации и навыкам академического письма для публикации в международных реферируемых журналах);

- Программами для НПП по развитию презентационных навыков и навыков коммуникации на иностранных языках для участия в международных научных конференциях;
- Целевым участием в программах международной и внутрироссийской академической мобильности;
- Программами повышения нематериальной мотивации персонала;
- Реализацией программ кадрового резерва и механизмов «кадрового коридора».

1.2.6 Перспективные характеристики материально-технической базы

На текущий момент студенческий кампус РУДН уже отличается высоким уровнем развития инфраструктуры, системой безопасности и включает в себя рестораны, магазины, доступные библиотеки с компьютерными классами и объекты сферы услуг. На территории кампуса находится оснащенный современным оборудованием Медицинский центр и Физкультурно-оздоровительный комплекс, включающий ряд современных спортивных объектов, в том числе несколько стадионов, манеж, теннисные корты и специализированные залы. Наличие дополнительной территории делает возможным дальнейшее развитие инфраструктуры кампуса.

Программа развития кампуса РУДН нацелена на дальнейшее повышение уровня комфорта и увеличение привлекательности кампуса среди студентов и включает в себя комплексную трансформацию существующей территории с необходимостью:

- Создания комфортной среды для эффективного обучения, работы, творчества и жизни;
- Обеспечения доступности объектов инфраструктуры, в том числе для лиц с ограниченными возможностями;

- Технологического обновления существующих и создания новых современных учебно-лабораторных и научно-исследовательских корпусов университета;
- Укрепления и развития спортивно-оздоровительных и общественно-культурных комплексов, рекреационных зон.

Данная стратегия развития будет осуществляться за счет капитального ремонта имеющихся сооружений, строительства новых корпусов и объектов инфраструктуры.

Приоритетным направлением является увеличение площади учебно-лабораторных помещений и общежитий, создание лабораторных кластеров, оснащенных современными приборами и оборудованием. Будет проведена реконструкция здания Вивария – будущего лабораторного центра доклинических исследований особо важных научных направлений в медицине и биологии, который будет соответствовать международным нормам GMP. К 2020 году Университетом планируется расширить учебные площади в зданиях РУДН не менее чем на 13 000 кв. м., из них площади под лаборатории и исследовательские центры будут увеличены на 6 000 кв. м.

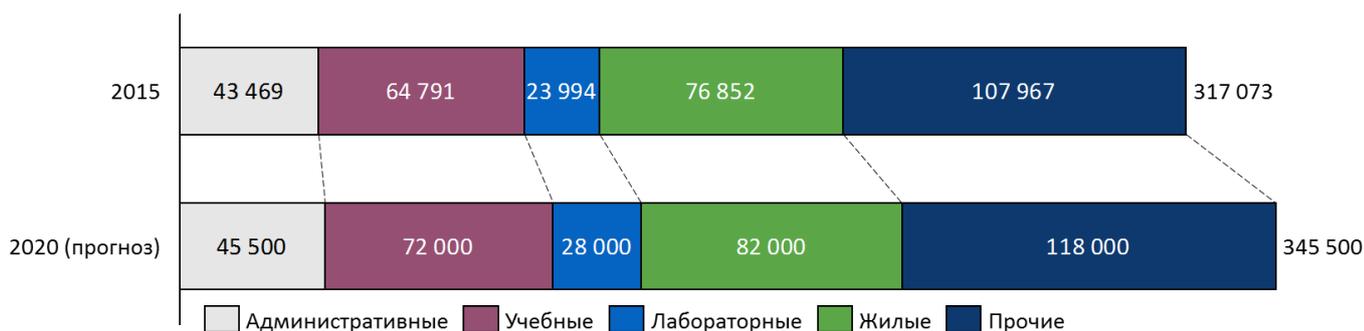


Рисунок 8. Изменение структуры площадей кампуса РУДН, кв. м.

Для обеспечения реализации стратегических задач Университета запланирована реализация инвестиционных проектов в форме частно-государственного партнерства в рамках соответствующих Постановлений Правительства РФ по строительству новых зданий на территории кампуса РУДН:

- жилой комплекс, предназначенный для иностранных и ведущих российских ученых и преподавателей;
- учебно-лабораторные корпуса инженерного факультета, экологического факультета и факультета физико-математических и естественных наук;

- многофункциональный комплекс – институт повышения квалификации выпускников советских и российских вузов.

1.2.7 Экономическая и финансовая модель

В РУДН построена эффективная система привлечения внебюджетных средств, в основном – от образовательной деятельности: из 6 млрд. рублей доходов РУДН в 2014 году, более 60% – внебюджетные средства. Доля внебюджетных доходов от образовательной деятельности РУДН в 2014 г. достигла 78%. Целевая модель, обеспечивающая конкурентоспособность Университета, предусматривает существенное увеличение объема и диверсификацию структуры доходов годового бюджета РУДН, повышение эффективности бюджетных расходов. Эта модель основывается на финансово-хозяйственной самостоятельности, частично обеспечиваемой имеющимся статусом автономного учреждения; прозрачности финансовой политики; операционной гибкости. Ее важной частью станет переход на международные стандарты отчетности и внедрение МСФО.



Рисунок 9. Финансовая модель Программы повышения конкурентоспособности РУДН, млн. руб.

В 2020 г. объем доходов консолидированного бюджета к уровню 2014 г. в абсолютном выражении вырастет в 1,5 раза, достигнув значения более 9,5 млрд. руб., доля внебюджетных доходов составит не менее 60%.

1.2.8 Другие характеристики Целевой модели

1.2.8.1 Бренд и репутация университета

В целях продвижения бренда РУДН и управления репутацией, которая обеспечивает востребованность образовательных программ среди иностранных абитуриентов, признание академического сообщества и работодателей, были определены приоритетные направления:

1. Проведение ребрендинга университета;
2. Развитие собственной коммуникационной инфраструктуры: создание специальной службы для прямого сетевого взаимодействия с потенциальными корпоративными и индивидуальными потребителями научно-исследовательских продуктов и образовательных услуг РУДН;
3. Формирование медиаобраза в российском и зарубежном информационном пространстве;
4. PR-сопровождение специальных проектов, реализуемых в рамках стратегических инициатив по направлениям: привлечение качественного иностранного абитуриента; повышение признания работодателями, продвижение результатов научной деятельности.

Комплекс мероприятий по **ребрендингу** включает:

- Привлечение внешних исполнителей для разработки стратегии позиционирования университета на мировом рынке образования.
- Изменение философии бренда РУДН, в частности миссии и ценностей в соответствии со стратегией продвижения российского образования на глобальном рынке образовательных услуг и исследовательских программ.
- Изменение атрибутов бренда РУДН, в частности принятие краткого названия университета, удобного для произношения и запоминания на английском языке – RUDN University; изменения логотипа университета в сторону

легкости восприятия и прочтения, масштабируемости, технологичности, запоминаемости; разработка брендбука в целях осуществления контроля визуальных коммуникаций университета в международном образовательном пространстве.

- Подготовка информационных, презентационных, инфографических и видео материалов, направленных на повышение уровня осведомленности о РУДН, продвижение образовательных программ и научных достижений, формирование лояльности приоритетных аудиторий и ключевых ассоциаций, связанных с РУДН: наука, качество образования, возможности, инновации, успех.

Комплекс мероприятий по **созданию коммуникационной инфраструктуры** включает:

- Проведение комплекса работ по созданию нового сайта РУДН (изменение информационной структуры, разработка современного дизайна и функциональной системы управления) в целях повышения простоты, удобства использования и адаптивности сайта.
- Создание и продвижение официальных представительств РУДН на иностранных языках в социальных медиа и в социальных сетях целевых стран на их языках; а также развитие Интернет-телевидения на иностранных языках. Расширение присутствия РУДН в научных социальных сетях.

Комплекс мероприятий по **формированию медиа-образа РУДН** в российском и зарубежном информационном пространстве в целях позиционирования и продвижения университета и его образовательных продуктов на рынке включает:

- Взаимодействие с российскими и зарубежными СМИ стран приема (предоставление экспертных мнений по приоритетным для РУДН направлениям исследований; подготовка и размещение медиа-материалов);
- Генерирование информационных поводов по следующим направлениям:
 - Международное научно-образовательное сотрудничество;
 - Участие РУДН в международных мероприятиях, проектах и экспертизах;

- Научно-исследовательские проекты с привлечением иностранных и российских ученых;
- Двустороннее сотрудничество с зарубежными вузами партнерами;
- Аккредитация образовательных программ международными агентствами;
- Позиции РУДН в системе международного сетевого университетского обучения;
- Создание спецпроектов со СМИ по темам:
 - Конкурентоспособность российского образования на международном рынке;
 - Академическое признание российских вузов за рубежом;
 - Практикоориентированность современного высшего образования (партнёрство с работодателями);
 - Качественное высшее образование в России, место российского образования в международных рейтинговых системах.

1.2.8.2 Технологии образования

Парадигмой развития образовательных услуг РУДН является переход «From Teaching to Learning», главными компонентами которого являются:

1. Повышение доли самостоятельной подготовки учащихся. Будут переработаны учебные планы бакалавриата, специалитета и магистратуры для увеличения доли самостоятельной работы студентов. Будет создана новая база учебно-методических комплексов, а также инструменты дистанционного образования, позволяющие студенту в удобное для него время осваивать учебный материал. В итоге доля аудиторной нагрузки бакалавров, специалистов и магистров снизится примерно на 15-20%.

2. Расширение возможностей выбора индивидуальных траекторий обучения в магистратуре и профилей на старших курсах бакалавриата.

Будет реализован подход, при котором 100% студентов смогут обучаться по индивидуальному плану за счёт предоставления возможности выбора элективных

курсов, составляющих до 50% от дисциплин учебного плана (за исключением медицинских профилей). В связи с этим выпускники бакалавриата будут иметь возможность поступать на любые направления и программы магистратуры по смежным по направлениям.

3. Изменение роли преподавателя, который перестает быть монопольным источником информации, а выполняет роль наставника и консультанта в процессе образования и саморазвития учащихся. Будут разработаны и внедрены в практику инновационные средства организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов. Будут созданы условия для повышения квалификации профессорско-преподавательского состава по использованию дистанционных образовательных технологий при организации самостоятельной работы студентов.

4. Вовлечение представителей крупных работодателей в формирование образовательной повестки. Планируется заключение долгосрочных договоров с российскими и зарубежными предприятиями и организациями о подготовке для них специалистов по специализированным учебным планам. РУДН планирует разработать Комплексную программу «Приток» по целевой подготовке специалистов совместно с Московским аэропортом «Домодедово» более чем по 20 направлениям подготовки. Кроме того, планируется разработать совместные программы обучения с Госкорпорацией «Роскосмос» и ОАО «Российские космические системы», Объединенным ракетно-космическим комплексом (ОРКК), в том числе – по внедрению и распространению возможностей использования космических достижений в гражданских целях. В дальнейших планах РУДН – создание совместных образовательных программ с рядом зарубежных приоритетных работодателей (см. раздел «1.2.3.3. Маркетинговая стратегия по рынку работодателей»).

5. Повышение уровня сервисной поддержки образовательного процесса. В рамках данного направления планируется развитие единой телекоммуникационной учебно-информационной системы (ТУИС – см. раздел «1.2.4. Информационная инфраструктура вуза») для эффективного управления содержанием и процессом обучения. Среди сервисов системы можно выделить: поддержку планирования учебного процесса, предоставление контента образовательных программ, различные

виды взаимодействия между преподавателями и учащимися, контроль успеваемости и др.

6. Обеспечение высокого уровня образовательных услуг, соответствующего международному уровню. Важным элементом данного аспекта является участие РУДН в проекте Сетевого университета БРИКС в статусе одного из базовых вузов данного проекта. Кроме того, будет уделяться особое внимание зарубежной аккредитации образовательных программ РУДН для их признания в странах, принимающих на работу выпускников Университета. К 2020 году планируется выполнить процедуру международной аккредитации 37 образовательных программ РУДН.

7. Развитие образовательных программ на иностранных языках. Для повышения конкурентоспособности образовательных программ РУДН и их привлекательности для потенциальных зарубежных студентов планируется увеличить долю дисциплин на иностранных языках в программах бакалавриата и специалитета, а также увеличить количество программ магистратуры на иностранных языках.

8. Введение индивидуальных образовательных программ. Для студентов с высокими образовательными результатами будут разработаны специальные учебные программы, ориентированные на сегмент элитарной подготовки студентов.

9. Существенное расширение системы дополнительного образования. В рамках концепции «Lifelong Learning» будут развиваться программы дистанционного обучения, основывающиеся на уникальном международном профиле РУДН. На международных электронных площадках, а также на собственном портале elearn.rudn.ru будут создаваться программы дополнительного образования с использованием современных технологий дистанционного обучения, в том числе MOOC, рассчитанные на широкую мировую аудиторию. В области дополнительного профессионального образования будут активно использоваться технологии blended learning.

Целевыми аудиториями программ дистанционного обучения будут являться иностранные граждане, желающие углубить знания по предлагаемым Университетом

программам, профессорско-преподавательский и административно-управленческий состав российских и зарубежных вузов. Приоритетными тематиками программ будут медицина, русский язык как иностранный, а также программы ДО для ППС и АУП образовательных организаций РФ по менеджменту и иностранным языкам. Иностранным выпускникам советских и российских вузов, желающим повысить профессиональный уровень в конкретных направлениях деятельности, будут предоставлены широкие возможности дополнительного профессионального развития на базе новых достижений науки.

Уникальность разрабатываемых университетом курсов дистанционного обучения будет обеспечена многоязычными версиями предлагаемых программ, широким спектром форм, методов, направлений обучения; модульной системой, ориентацией на интересы различных целевых аудиторий с целью формирования свободной образовательной траектории обучения, возможностью локализации контента, кросс-браузерностью. При проектировании системы дистанционного обучения Университета будет учтен мировой опыт внедрения таких платформ как EdX, Coursera, Udacity, Универсариум. К 2020 г. будет подготовлено 100 программ дополнительного образования с использованием дистанционных технологий, ориентированных как на широкую мировую аудиторию, так и на специфические региональные (Африка, Азия, Латинская Америка) запросы выпускников РУДН. Кроме того, к 2020 году планируется довести до 75 количество стран, в которых реализуются разрабатываемые программы дополнительного образования.

1.2.8.3 Интернациональная и многокультурная среда

Специфика РУДН как многонационального Университета, в котором обучаются студенты из 150 стран, актуализирует задачу создания условий для социокультурной адаптации студентов к социальной и интеллектуальной среде Университета, московского мегаполиса и России.

Основными инструментами расширения межкультурного диалога в университетской среде и повышения толерантности являются:

1. Принятие антидискриминационных положений и нормативных актов вуза. Будут актуализированы разработанные в Университете нормативно-правовые акты по организации деятельности и взаимодействия структурных подразделений, преподавателей, обучающихся и студенческих организаций в учебно-воспитательном процессе и в быту. Будет развита практика ежегодного проведения мероприятий во Всемирный День толерантности, включая принятие Декларации студенческого сообщества РУДН.

2. Проведение совместных мероприятий, тимбилдинги. Для развития мотивации и форм поддержки общественной активности обучающихся и студенческих организаций будут систематизированы культурные мероприятия – фестивали, праздники, выставки, вечера национальной культуры и традиций, студенческие интернациональные фестивали (не менее 100 мероприятий ежегодно). Расширится практика проведения тренингов межкультурного взаимодействия, в том числе на базе кабинета психологической поддержки иностранных студентов. Планируется дальнейшее развитие деятельности Объединенного Совета Обучающихся – Студенческого Совета Университета, в том числе в области обеспечения качества образования, на основе социологических опросов обучающихся, а также по проведению школ студенческого актива, тимбилдингов с участием представителей национальных студенческих объединений Университета.

1.3 Стратегические инициативы

С учетом зависимости запланированной программы от дальнейшего развития экономики России в Программу заложен возможный риск получения государственной поддержки в меньших объемах, нежели запланированные в настоящей Дорожной карте. Для этого группы мероприятий приоритизированы по степени их важности для структурного преобразования Университета и достижения целевых показателей. В зависимости от объема субсидии будет выбран один из трех сценариев, из которых пессимистичный предполагает финансирование мероприятий, имеющих наибольший приоритет (см. рис. 10). В первую очередь будут финансироваться мероприятия (1), направленные на трансформацию системы

управления РУДН, включая обеспечение работы международных советов, реорганизацию функциональных вертикалей, создание коллегиальных органов управления, а также профессиональную подготовку административно-управленческого персонала – т.н. «быстрые победы». Перечень «быстрых побед» приведен в Приложении 5.

Финансирование мероприятий на 2016-2020 гг, 9,796 млрд. руб.

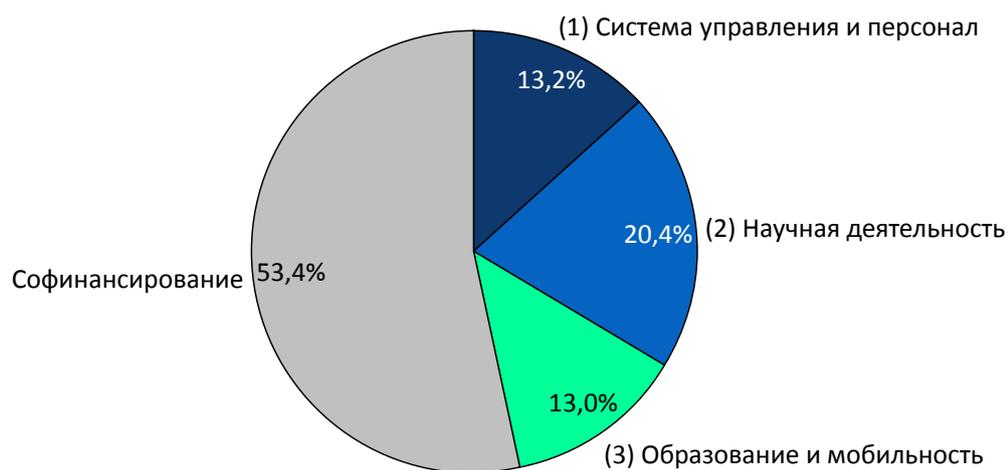


Рисунок 10. Приоритизация блоков мероприятий, финансируемых за счет субсидии.

Учитывая большой вес наукометрических параметров во внешней оценке университетской деятельности, следующим приоритетом является доведение научной деятельности до мировых стандартов, развитие приоритетных направлений научных исследований и создание новых научно-исследовательских единиц (2). Далее по приоритету идут образовательные проекты и финансирование академической мобильности (3).

Основные ресурсы программы повышения конкурентоспособности будут сконцентрированы на развитии стратегических академических единиц (САЕ) – структур, оказывающих наиболее существенный вклад в выполнение плана мероприятий и достижение целевых показателей. Университет определил для себя следующие САЕ, функционирование которых будет осуществляться в форме научно-образовательных центров. Развитие САЕ предполагается путем реализации перспективных проектов, создания и модернизации лабораторий и научных школ мирового уровня в области физико-математических, естественных, медицинских и

социо-гуманитарных наук, а также созданием благоприятной научно-образовательной среды для подготовки специалистов и кадрового резерва по соответствующим научным и технологическим направлениям исследований:

- Продвижение результатов космической деятельности, направленных на решение актуальных проблем стран с развивающейся экономикой;
- Фундаментальные и прикладные исследования, направленные на разработку методов борьбы с социально-значимыми заболеваниями XXI века;
- Математическое моделирование и информационные технологии в междисциплинарных исследованиях в области кинетики высокотемпературной плазмы и управляемых динамических систем;
- Конвергентные физические и химические исследования в области энергетики, энергоэффективности и строения вещества;
- Сравнительные междисциплинарные исследования современного общества: региональные и глобальные вызовы.

Цели создания САЕ - в Приложении 6.

Программа РУДН содержит семь стратегических инициатив, направленных на повышение конкурентоспособности Университета и его продвижение на глобальных рынках научных исследований и образовательных услуг.

1.3.1 Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов Университета, обеспечивающих международную конкурентоспособность

Целью данной стратегической инициативы является повышение научного и образовательного потенциала РУДН за счет развития образовательных программ и технологий:

- актуализация и обновление образовательных программ вуза, включая обновление учебных планов в целях снижения аудиторной нагрузки и переноса акцента на самостоятельную работу, проведение международной аккредитации образовательных программ вуза, реализация международных программ двойных дипломов и модулей включенного образования. Кроме того, с учетом международного профиля Университета будет сделан акцент на

развитии системы дистанционного обучения и создании учебных программ (МООС) на собственных и международных электронных платформах;

- повышение качества подготовки научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации (реструктуризация образовательных программ вуза, развитие системы поддержки научных руководителей и консультантов).

1.3.2 Привлечение и развитие ключевого персонала РУДН, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава

Данная стратегическая инициатива направлена на повышение конкурентоспособности научных исследований и разработок вуза, а также предоставляемых вузом образовательных услуг за счет привлечения высококвалифицированных научно-педагогических работников и развития существующего научного персонала. Пять задач, необходимых для реализации данной стратегической инициативы, включают в себя:

- привлечение на руководящие должности специалистов с опытом работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях (создание службы международного рекрутинга) в рамках развития кадрового потенциала Университета;
- привлечение в научно-педагогический состав Университета специалистов, ученых и молодых НПП с опытом работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях (привлечение постдоков путем размещения информации на международных сайтах по трудоустройству НПП, стимулирование и поддержка научно-педагогических коллективов и исследовательских консорциумов);
- развитие НПП вуза за счет реализации программ международной и внутрироссийской академической мобильности, в частности программ стажировок (определение партнеров, подготовка документов, реализация программ внутрироссийской и международной академической мобильности в форме стажировок, повышения квалификации, персональной переподготовки,

участия в научных мероприятиях, организация внешних стажировок административно-управленческого персонала);

- организация и проведение научных мероприятий на базе Университета (разработка и реализация программы проведения мероприятий всероссийского и международного уровня на базе вуза);
- повышение мотивации НПР и АУП Университета с целью повышения результативности работы посредством развития системы управления персоналом, нацеленной на результат.

1.3.3 Привлечение талантливых студентов и аспирантов

Целью данной стратегической инициативы является существенное повышение уровня учащихся и аспирантов (как российских, так и зарубежных) за счет целенаправленной работы с поступающими и использования различных инструментов стимулирования и поддержки. Для выполнения данной стратегической инициативы планируется решить три задачи:

- привлечение лучших отечественных абитуриентов и аспирантов для обучения в РУДН;
- организация системы стимулирования и поддержки студентов и аспирантов, добившихся значимых результатов в научной, общественной, социально-значимой и волонтерской деятельности, и мотивация учащихся к участию в научно-исследовательской деятельности;
- привлечение талантливых иностранных абитуриентов, в том числе для обучения на иностранных языках. Меры будут реализованы посредством проведения международных олимпиад и научных конкурсов и взаимодействия с ассоциациями выпускников.

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

Данная стратегическая инициатива нацелена на постоянную актуализацию научно-исследовательской повестки и пакета образовательных программ в соответствии с глобальными тенденциями и спросом международного рынка научно-

образовательных услуг. Для реализации данной стратегической инициативы необходимо выполнение следующих задач:

- перераспределение ресурсов по результатам независимой оценки научных проектов между прорывными и дополнительными направлениями, отказ от неактуальных научных исследований;
- проведение мероприятий по повышению научного потенциала и научной репутации вуза и обеспечение международной конкурентоспособности (модернизация существующих и создание новых лабораторий, центров и кластеров, конкурентоспособных на международных рынках);
- повышение мотивации и публикационной активности НПР вуза посредством целевой поддержки авторов статей, опубликованных в таргетных изданиях.

1.3.5 Модернизация системы управления РУДН, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели

Целью данной стратегической инициативы является формирование и оптимизация системы управления РУДН в соответствии с международной практикой и опытом ведущих иностранных вузов, а также развитие кадрового потенциала АУП Университета. Задачи, необходимые для реализации данной стратегической инициативы, включают:

- приведение финансовой системы вуза к международным стандартам путем перехода на МСФО;
- реорганизация и совершенствование системы управления РУДН в соответствии с лучшими зарубежными практиками (путем внедрения и обеспечения функционирования системы управления изменениями, оптимизации оргструктуры управления вузом, внедрения подсистемы анализа данных на основе единой информационной системы (ЕИС));
- формирование кадрового резерва руководящего состава вуза, включая обучение руководящих сотрудников менеджменту в образовании, разработку индивидуальных планов обучения кадрового резерва, обучение иностранным языкам как внутри Университета, так и с организацией внешних стажировок.

1.3.6 Управление международной репутацией РУДН

Данная стратегическая инициатива направлена на повышение репутации вуза в научных кругах на мировой арене и, как следствие, на повышение позиции РУДН в международных академических рейтингах. Для достижения поставленной цели планируется решить следующую задачу:

- повышение узнаваемости РУДН в международной академической, профессиональной и общественной среде путем создания эффективной коммуникационной инфраструктуры и разработки стратегии позиционирования бренда, способствующей упоминаниям в зарубежных СМИ и включению вуза в международные научно-исследовательские организации в качестве институционального члена.

1.3.7 Развитие инфраструктуры и сервисов университета

Целью данной стратегической инициативы является формирование современной материально-технической базы. В рамках данной стратегической инициативы будет модернизирована инфраструктура вуза, в том числе информационная, в соответствии с международными стандартами. Будут реконструированы и построены новые учебные площади и лаборатории, а также модернизирована серверная подсистема.

Раздел 2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности

2.1. Показатели плана

Таблица 4. Показатели Плана

Показатели	Ежегодные плановые значения показателей				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, количество человек	4	9	14	19	25
2. Количество научных журналов вуза, включенных в базы данных «Сеть науки» (Web of Science) и/или Scopus, количество	2	3	4	6	10
3. Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза, количество человек	130	130	130	130	130
4. Удельный вес численности молодых НПР, привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПР вуза, %	10,0	12,0	15,0	17,0	20,0
5. Удельный вес численности НПР вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПР вуза, %	25,0	26,0	28,0	30,0	32,0
6. Количество реализуемых вузом программ академической мобильности для НПР вуза и НПР сторонних организаций, количество	326	341	356	371	386
7. Удельный вес численности молодых НПР вуза в общей численности НПР вуза, %	16,0	17,0	19,5	22,0	25,0
8. Удельный вес численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения, получивших поддержку, в общей численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения, %	15,0	16,0	17,0	18,0	20,0
9. Удельный вес численности стажеров-исследователей и молодых НПР вуза, получивших поддержку, в общей численности стажеров-исследователей и молодых НПР вуза, %	10	18,5	25,0	31,2	41,0
10. Количество образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ, разработанных и реализуемых в партнерстве с ведущими российскими и иностранными вузами и/или ведущими российскими и иностранными научными организациями, количество	166	175	184	193	202
11. Удельный вес численности студентов ведущих иностранных вузов, привлеченных в вуз, в общей численности студентов вуза, %	2,1	2,7	3,1	3,4	5,0
12. Количество научно-исследовательских проектов, реализуемых с привлечением к руководству ведущих	9	27	39	45	47

иностраных и российских ученых и/или совместно с ведущими российскими и иностранными научными организациями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе, количество					
13. Количество научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов, реализуемых совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе, количество	9	15	18	20	23

2.2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») РУДН на 2016-2020 годы

Таблица 5. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») РУДН на 2016-2020 годы

Стратегические инициативы/задачи/мероприятия	Показатель реализации (наименование и размерность)	Значения показателей реализации								Мероприятия постановления № 211
		2016		2017		2018		2019	2020	
		1-е полугод.	2-е полугод.	1-е полугод.	2-е полугод.	1-е полугод.	2-е полугод.			
СИ 1. Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов Университета, обеспечивающих международную конкурентоспособность	млн. руб.	0,00	79,22	11,90	90,96	11,90	97,11	107,21	103,61	
Задача 1.1. Актуализация образовательных программ РУДН (включая развитие дистанционных форм обучения)	млн. руб.	0,00	69,52	2,00	64,06	2,00	70,11	70,31	66,71	
Мероприятие 1.1.1. Введение учебных планов с сокращенным объемом аудиторной нагрузки, обновление содержания и модернизация УМК с переносом акцента на самостоятельную работу студентов	Доля модернизированных УМК (по дисциплинам), %	0%	30%	0%	60%	0%	80%	100%	100%	Е
Мероприятие 1.1.2. Развитие системы обучения иностранных слушателей, создание программ ДО, реализуемых в дистанционном формате, продвижение программ ДО на ключевых региональных рынках	Количество разработанных и реализуемых программ ДО с использованием электронных и дистанционных технологий, ед. (Количество стран, использующих		40 (20)	45 (22)	60 (35)	62 (36)	80 (50)	100 (65)	100 (75)	Е

	реализуемые программы, ед.)									
Мероприятие 1.1.3. Проведение международной аккредитации образовательных программ.	Количество основных образовательных программ, прошедших процедуру международной аккредитации нарастающим итогом, ед.	0	25	0	27	0	31	35	37	Ж
Мероприятие 1.1.4. Создание и развитие международных совместных основных образовательных программ (программ двойных дипломов) и программ с модулями включенного обучения	Количество программ двойных дипломов и программ с модулями включенного обучения, ед.	59	61	60	62	61	63	127	130	Е
Задача 1.2. Повышение качества подготовки научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации	млн. руб.	0,00	9,70	9,90	26,90	9,90	27,00	36,90	36,90	
Мероприятие 1.2.1. Разработка и внедрение системы поддержки научных руководителей и консультантов	Доля защитивших диссертации в срок и в течение года после окончания аспирантуры в общей численности выпуска аспирантов, %		50%		53%		55%	57%	60%	Г
Мероприятие 1.2.2. Реструктуризация существующих образовательных программ. Подготовка и реализация совместных программ подготовки научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации, программ на иностранных языках и программ двойного руководства	Количество совместных программ подготовки научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации, программ двойного научного руководства и программ на иностранных языках, ед.		10	25	25	50	50	150	200	Г
Мероприятие 1.2.3. Создание и реализация аспирантуры полного дня	Количество аспирантов полного дня, чел.		17		97		97	97	97	Г

СИ 2. Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава	млн. руб.	50,74	184,29	184,05	556,82	193,43	615,26	878,69	934,16	
Задача 2.1. Привлечение на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях	млн. руб.	0,00	15,14	10,22	23,85	15,90	37,10	71,93	94,65	
Мероприятие 2.1.1. Создание и поддержание службы международного рекрутинга, привлечение внешних специалистов на руководящие должности	Численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза, имеющих опыт работы в ведущих российских и/или иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, чел		4	4	5	6	8	19	25	А
Задача 2.2. Привлечение в РУДН специалистов на позиции НПП, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, в т.ч. молодых НПП	млн. руб.	0,00	30,15	0,00	118,00	0,00	151,44	197,80	225,53	
Мероприятие 2.2.1. Привлечение внешних специалистов на позиции НПП (включая postdoc)	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан со степенью PhD зарубежных университетов, %		0,2%		3,5%		4,5%	5,5%	6,0%	Б

Задача 2.3. Развитие международной и внутрироссийской академической мобильности НПП	млн. руб.	0,74	29,00	6,73	26,07	7,43	30,82	41,96	46,98	
Мероприятие 2.3.1. Подготовка и реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности НПП	Удельный вес численности НПП вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПП вуза, %		25%		26%		28%	30%	32%	В
Задача 2.4. Организация и проведение мероприятий международного и всероссийского уровня	млн. руб.	0,00	2,00	2,10	3,90	2,10	3,90	7,00	7,00	
Мероприятие 2.4.1. Разработка и реализация программы проведения мероприятий всероссийского и международного уровня, организованных РУДН	Количество реализованных мероприятий, ед.		30	30	40	30	40	80	100	В
Задача 2.5. Повышение мотивации НПП РУДН с целью повышения результативности работы	млн. руб.	50,00	108,00	165,00	385,00	168,00	392,00	560,00	560,00	
Мероприятие 2.5.1. Развитие системы управления персоналом, нацеленной на результат	Доля НПП, ежегодно выполняющих все требования эффективного контракта, %		70%		75%		80%	95%	99%	
СИ 3. Привлечение талантливых студентов и аспирантов	млн. руб.	1,83	61,00	11,65	67,93	12,35	79,55	96,01	99,12	
Задача 3.1. Привлечение в РУДН лучших отечественных абитуриентов и аспирантов	млн. руб.	0,00	4,50	2,25	2,25	2,25	2,25	4,50	4,50	
Мероприятие 3.1.1. Развитие системы привлечения лучших российских абитуриентов к поступлению в РУДН на	Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения		76,5		77		77,5	78	79	

приоритетные направления подготовки бакалавров и специалистов, а также победителей и призеров олимпиад школьников	по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов, балл									
Мероприятие 3.1.2. Проведение комплекса мероприятий, направленных на привлечение одаренных российских выпускников к поступлению в магистратуру РУДН, в том числе приоритетные направления	Проведение летних и зимних школ магистратуры, ед.		4		6		8	12	16	
Мероприятие 3.1.3. Развитие системы отбора и привлечения лучших российских выпускников к поступлению в аспирантуру и ординатуру РУДН	Доля выпускников других вузов, поступивших на программы аспирантуры и ординатуры, %		30%		35%		40%	45%	50%	
Задача 3.2. Стимулирование и поддержка студентов, аспирантов, добившихся значимых результатов в научной, общественной, социально-значимой и волонтерской деятельности	млн. руб.	0,30	12,90	3,90	10,30	3,60	9,60	13,20	13,20	
Мероприятие 3.2.1. Проведение конкурсов и других мероприятий, направленных на стимулирование и поддержку студентов, аспирантов, а также проведение конкурсов на выполнение НИР	Удельный вес численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения, получивших поддержку, в общей численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения, %		15%		16%		17%	18%	20%	Д

Задача 3.3. Привлечение в РУДН талантливых иностранных абитуриентов, в т.ч. для обучения на иностранных языках	млн. руб.	1,53	43,60	5,50	55,38	6,50	67,70	78,31	81,42	
Мероприятие 3.3.1. Проведение международных олимпиад и конкурсов научных и творческих работ и др. мероприятий всероссийского и международного уровня на базе РУДН	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ), %		34,6%		35,0%		37,4%	39,5%	40,0%	Ж
Мероприятие 3.3.2. Развитие толерантной социокультурной среды РУДН	Количество мероприятий, направленных на развитие и поддержание толерантной социокультурной среды, в т.ч. адаптации иностранных студентов, ед.	50	50	55	55	60	60	125	130	Ж
СИ 4. Механизмы обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности	млн. руб.	0,50	93,16	121,50	442,02	171,50	473,52	575,77	566,52	
Задача 4.1. Концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности	млн. руб.	0,00	26,00	0,00	26,00	0,00	26,00	26,00	26,00	
Мероприятие 4.1.1. Развитие системы управления научными проектами, ориентированной на приоритетные международные направления, в т.ч. предусматривающую ликвидацию неэффективных направлений	Количество научных проектов, реализуемых под руководством ведущих ученых, ед.		9		15		15	15	15	3

Задача 4.2. Повышение научного потенциала и научной репутации РУДН и обеспечение международной конкурентоспособности Университета	млн. руб.	0,50	46,70	121,50	331,70	171,50	350,70	444,20	426,20	
Мероприятие 4.2.1. Целевая поддержка научно-педагогических коллективов под руководством ведущих иностранных и российских ученых. Создание исследовательских консорциумов.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базе данных Scopus и/или Wos		1,34		1,74		2,35	3,29	4,93	3
Мероприятие 4.2.2. Целевая поддержка имеющихся и созданных конкурентоспособных центров и лабораторий под руководством ведущих иностранных и российских ученых	Количество научно-исследовательских проектов, реализуемых с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и/или совместно с ведущими российскими и иностранными научными организациями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе, ед.		9		27		39	45	47	3
Мероприятие 4.2.3. Создание и развитие центра трансфера технологий для повышения коммерциализации проводимых исследований	Количество лицензионных соглашений, ед.		5		20		30	40	50	3
Задача 4.3. Повышение мотивации и публикационной активности НПП РУДН	млн. руб.	0,00	20,46	0,00	84,32	0,00	96,82	105,57	114,32	
Мероприятие 4.3.1. Организация и проведение мероприятий по повышению научной продуктивности	Количество публикаций в базе данных Scopus и/или WoS на 1 НПП (за 5 полных лет)		0,7		0,81		1,1	1,68	2,56	3

СИ 5. Модернизация системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели	млн. руб.	9,70	58,06	15,50	49,12	12,50	39,12	45,94	42,16	
Задача 5.1. Совершенствование финансовой системы	млн. руб.	0,00	7,00	1,50	3,50	1,50	3,50	5,00	5,00	
Мероприятие 5.1.1. Переход на МСФО и предоставление финансовой отчетности, заверенной аудитором	Финансовый отчет по МСФО, заверенный аудитором		0		1		1	1	1	
Задача 5.2. Оптимизация и повышение эффективности системы управления РУДН	млн. руб.	7,50	34,50	14,00	30,00	11,00	23,00	33,00	33,00	
Мероприятие 5.2.1. Внедрение и обеспечение функционирования системы управления изменениями	Степень поддержки осуществляемых изменений со стороны АУП и НПП вуза, %		35%		45%		55%	62%	68%	A
Мероприятие 5.2.2. Оптимизация системы управления университета и его оргструктуры	Доля обновления работников из числа руководства университета и его структурными подразделениями по отношению к 1 апреля 2015 года, %		16%		25%		26%	27%	28%	A
Мероприятие 5.2.3. Построение структуры управления в рамках реализации программы по повышению конкурентоспособности	Доля проектов, реализуемых в рамках запланированных сроков, %		80%		85%		87%	91%	95%	A
Мероприятие 5.2.4. Разработка и внедрение подсистемы анализа данных на основе единой информационной системы (ЕИС)	Степень внедрения, %	0%	5%	15%	25%	40%	60%	80%	100%	
Задача 5.3. Формирование кадрового резерва руководящего состава университета	млн. руб.	2,20	16,56	0,00	15,62	0,00	12,62	7,94	4,16	

Мероприятие 5.3.1. Разработка и реализация программ по формированию и обучению кадрового резерва и руководящих работников Университета менеджменту в образовании	Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза, чел		130,00		130,00		130,00	130,00	130,00	А
Мероприятие 5.3.2. Разработка и реализация индивидуальных планов обучения кадрового резерва, а также руководящего состава иностранному языку	Доля работников кадрового резерва и руководящего состава, владеющих английским языком, %		10%	15%	20%	35%	50%	80%	100%	А
СИ 6. Управление международной репутацией РУДН	млн. руб.	4,00	100,86	61,25	121,82	68,55	125,37	191,92	197,92	
Задача 6.1. Повышение узнаваемости РУДН в международной академической, профессиональной и общественной среде	млн. руб.	4,00	100,86	61,25	121,82	68,55	125,37	191,92	197,92	
Мероприятие 6.1.1. Создание эффективной коммуникационной/ интернет-инфраструктуры для привлечения талантливых иностранных обучающихся на программы бакалавриата, магистратуры, PhD, а также на программы дополнительного образования.	Позиция в рейтинге Webometrics среди университетов РФ		18		16		14	12	10	Ж
Мероприятие 6.1.2. Реализация стратегии позиционирования и продвижения бренда "RUDN UNIVERSITY" в международном информационном пространстве в соответствии с ожиданиями целевых аудиторий	Количество позитивных упоминаний в международном информационном пространстве, ед		60	40	50	50	70	160	200	Ж
Мероприятие 6.1.3. Развитие академической репутации и признания работодателей	Позиция в рейтинге QS WUR		500+		450+		400+	350+	300+	Ж
СИ 7. Развитие инфраструктуры и сервисов университета	млн. руб.	0,00	434,00	7,50	402,50	7,50	277,50	275,00	275,00	

Задача 7.1. Модернизация инфраструктуры РУДН в соответствии с международными стандартами (включая совершенствование информационной инфраструктуры)	млн. руб.	0,00	434,00	7,50	402,50	7,50	277,50	275,00	275,00	
Мероприятие 7.1.1. Развитие материально-технической базы, ремонт зданий и коммуникаций, реконструкция и расширение учебных площадей, строительство и ввод в эксплуатацию новых зданий и сооружений, развитие безбарьерной среды	Площадь реконструированных и отремонтированных помещений, кв. м.		3300		3900		4200	4300	4400	
Мероприятие 7.1.2. Модернизация электронной образовательной среды Университета, обеспечение доступности образовательных программ	Доля основных образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры, содержащих не менее 15% учебных дисциплин, доступных студентам для изучения в режиме он-лайн, %	0%	0%	2%	5%	10%	15%	25%	40%	Е
Общий объем финансирования	млн. руб.	66,77	1 010,59	413,35	1 731,17	477,73	1 707,43	2 170,54	2 218,49	

Раздел 3. Приложения

Приложение 1. Финансирование плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») РУДН на 2016-2020 годы

Таблица 6. Детализация плана финансирования мероприятий (руб.)

№		Плановые расходы							
		2016 год				2017 год		2018 год	
		Всего		В том числе 1 полугодие		Всего	В том числе 1 полугодие	Всего	В том числе 1 полугодие
		Из средств субсидии	Из вне- бюджетных источников	Из средств в субси- дии	Из вне- бюджетных источников	Из средств субсидии и внебюджетных источников	Из средств субсидии и внебюджетных источников	Из средств субсидии и внебюджетных источников	Из средств субсидии и внебюджетных источников
1.	Расходы из средств субсидии и внебюджетных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», на мероприятия Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211								
	Всего, из них:	260 986 470	214 873 530	0	16 770 000	1 196 020 000	242 600 000	1 351 660 000	303 980 000
	а) 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	48 456 000	20 444 000	0	9 700 000	89 690 000	22 220 000	95 620 000	24 900 000
	б) 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	18 090 000	12 060 000	0	0	118 000 000	0	151 440 000	0
	в) реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и в других формах	18 844 000	12 896 000	0	740 000	38 800 000	8 830 000	44 250 000	9 530 000
	г) реализация мер по совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры	2 100 000	7 600 000	0	0	36 800 000	9 900 000	36 900 000	9 900 000
	д) реализация мер по поддержке студентов, аспирантов, стажеров, молодых научно-педагогических работников	9 890 100	3 309 900	0	300 000	14 200 000	3 900 000	13 200 000	3 600 000
	е) внедрение в вузах новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями	54 757 000	21 963 000	0	0	85 660 000	9 500 000	89 910 000	9 500 000

	ж) 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	78 749 732	73 040 268	0	5 530 000	249 350 000	66 750 000	275 320 000	75 050 000
	з) 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:	30 099 638	63 560 362	0	500 000	563 520 000	121 500 000	645 020 000	171 500 000
	<i>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</i>	13 999 638	52 660 362	0	0	533 520 000	120 000 000	614 020 000	170 000 000
	<i>научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах</i>	16 100 000	10 900 000	0	500 000	30 000 000	1 500 000	31 000 000	1 500 000
2.	Расходы из внебюджетных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», исключая расходы на мероприятия Постановления Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211	601 500 000		50 000 000		948 500 000	170 750 000	833 500 000	173 750 000
3.	Расходы из иных источников, связанные с реализацией «дорожной карты», исключая средства субсидии и внебюджетные источники								
4.	Выделенный объем средств субсидии								

Приложение 2. Методика расчета дополнительных показателей (ДП) результативности

ДП1: Количество стран приема

Количество иностранных государств, гражданами которых являются обучающиеся в РУДН по всем формам обучения на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры, ординатуры, интернатуры и аспирантуры

Период: с 1 октября года, предыдущего отчетному, по 30 сентября отчетного года

Источники информации:

– по программам бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры – подраздел 2.7. Распределение численности студентов, приема и выпуска по гражданству формы федерального статистического наблюдения ВПО-1;

– по программам ординатуры, интернатуры и аспирантуры – внутренняя отчетность РУДН

ДП2: Количество действующих программ сотрудничества с вузами топ 500

Количество действующих программ сотрудничества в области образования и науки с вузами, входившими не менее 1 раза за период 3 календарных года, предшествующих отчетному, в одну из первых 500 позиций одного из общих и/или отраслевых (предметных) рейтингов: ARWU – академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities), THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings), QS - всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings).

Источники информации:

<http://www.shanghairanking.com/ru/>

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

<http://www.topuniversities.com/university-rankings>

внутренняя отчетность РУДН (реестр программ сотрудничества)

ДП3: Количество бакалаврских и магистерских программ, успешное освоение которых предусматривает получение дипломов РУДН и соответствующего зарубежного вуза

Количество открытых бакалаврских и магистерских программ, успешное освоение которых предусматривает получение дипломов РУДН и соответствующего зарубежного вуза.

Источник информации – сайт РУДН <http://www.rudn.ru/?pagec=2>.

ДП4: Число студентов и аспирантов, участвующих в академических обменах с зарубежными университетами

Количество студентов, участвовавших в программах обмена в расчетный год

Учитываются бакалавры, магистры, специалисты, ординаторы, интерны и аспиранты, принятые в РУДН и направленные в зарубежные университеты на срок от 1 недели до 1 года.

Источник информации – статистическая форма отчета «Мониторинг – 1» мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования (сведения направляются ежегодно в Министерство образования и науки, в срок до 20 апреля).

ДП5: Объем финансирования НИР/НИОКР к общей численности НПП вуза, приведенной к полной ставке

$$ДП5 = \frac{C}{N^*}$$

где

C – общий объем финансирования научной деятельности, включая бюджетные и внебюджетные источники, в том числе собственные средства, тыс. руб.

N* – численность НПП (рассчитывается как приведенная к числу ставок численность работников профессорско-преподавательского состава и научных работников на 01 октября отчетного года, не включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей) и без работающих по договорам гражданско-правового характера).

ДП6: Доля публикаций в базе данных Scopus в журналах, входящих в первую и вторую квартили (Q1+Q2) по метрике SJR, от общего числа публикаций по приоритетным направлениям (за полных 3 года)

$$\text{ДП6} = \frac{\sum P_{Q1+Q2}}{\sum P_{total}}$$

где

P_{Q1+Q2} – общее количество публикаций за отчетный период, аффилированных с РУДН, опубликованных в изданиях первой и второй квартилях по метрике SJR по приоритетным направлениям (математика и ИКТ, химия, физика, медицина).

P_{total} – общее количество публикаций за отчетный период, аффилированных с РУДН по приоритетным направлениям (математика и ИКТ, химия, физика, медицина).

Источник информации: Scopus

Пример расчета:

В системе Scopus находим количество публикаций РУДН по приоритетным направлениям в изданиях первой и второй квартилях Q1+Q2 SJR, а также общее количество публикаций, задав соответствующие фильтры. Приоритетные направления определены перспективными областями для ведения исследований и разработок (см. п. 1.2.3.1) представлены ниже:

- Agricultural and Biological Sciences
- Biochemistry, Genetics and Molecular Biology
- Chemistry
- Computer Science
- Mathematics
- Medicine
- Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics
- Physics and Astronomy

Рассчитываем долю публикаций в первой и второй квартилях Q1+Q2 SJR¹:

$$\text{ДП6} = \frac{\sum P_{Q1+Q2}}{\sum P_{total}} = \frac{164}{663} = 24.7\%$$

¹ По состоянию на 23 декабря 2015 года

Приложение 3. Результаты отработки рекомендаций Международного совета Программы 5-100

Таблица 7. Результаты отработки рекомендаций Международного совета Программы 5-100

№ п/п	Описание рекомендации	Результаты отработки
1	<p>Широкое географическое распределение стран, представленных в студенческом составе РУДН, а также редкое для РФ сочетание медицинского, инженерного и гуманитарного направления, открывают уникальные возможности для глобального позиционирования и продвижения университета. Совет считает, что дорожная карта РУДН должна иметь четкую задачу поиска и реализации таких возможностей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Предложена повестка научных исследований и разработок РУДН, основывающаяся на решении глобальных проблем и вызовов современного общества (раздел 1.2.3.1) • Изменение регионального фокуса привлечения иностранных студентов в связи с потребностями рынка образовательных услуг. Новые приоритетные регионы: Латинская Америка и Африка; снижение доли СНГ (раздел 1.2.3.2) • Глобальный подход в установлении партнерских отношений с международными компаниями и ключевыми работодателями; сегментирование регионов с точки зрения индустриального позиционирования услуг РУДН (раздел 1.2.3.3) • Глобальное продвижение университета и повышение репутации РУДН в международном академическом сообществе (раздел 1.2.8.1) • Создание Глобальной системы повышения квалификации иностранных выпускников российских вузов, в том числе на основе дистанционных образовательных технологий, при активном вовлечении ассоциаций выпускников РУДН • Выделение стратегических академических единиц на основе региональной проблематики научных исследований, востребованных в странах Латинской Америки, АТР и Африки
2	<p>Совет рекомендует РУДН разработать системный план действий по усилению своего управленческого состава. Совет рассмотрит этот план и первые результаты университета в этом направлении за период между рассмотрением программы повышения конкурентоспособности РУДН и представлением его дорожной карты на заседании Совета.</p>	<p>В 2015 г. РУДН выполнил следующие преобразования в системе управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создан Наблюдательный совет Университет из 7 человек, в котором 5 членов – внешние, при этом 3 члена – из крупных бизнес-структур • Реорганизован Ученый совет университета: вместо существовавшего многие десятилетия Ученого совета в количестве 185 членов, новый состав Ученого совета включает 50 человек • Трансформирован и укрупнен ряд факультетов с переходом на институциональную модель управления (аграрно-технологический – 2015, медицинский – 2014, юридический институт - 2014). Завершается подготовка аналогичной трансформации многопрофильного инженерного факультета. • Все руководство Университета, все руководители административных структур Университета, а также 91,4% НПП переведено на систему эффективного контракта. • Ликвидирован отдел кадров Университета. Введена должность проректора по кадровой политике. Учрежден Департамент развития человеческих ресурсов. Создано подразделение, определены и реализуются процедуры для массового международного рекрутинга зарубежных НПП и руководящих работников.

№ п/п	Описание рекомендации	Результаты отработки
		<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован кадровый управленческий резерв (130 человек). Учитывая возрастную категорию ключевого руководящего состава вуза и необходимость его обновления, определен состав «дублеров», перенимающих опыт и полностью замещающих функции руководителей. Началась реализация программ повышения квалификации кадрового резерва (7 модулей, по 2 модуля в семестр). • Создана Дирекция Программы повышения конкурентоспособности РУДН (Проектный офис), в которую приглашены сотрудники – профессионалы в области стратегического развития и управления крупными программами трансформации ВУЗа (90% - из других организаций). • Разработан и реализуется план по ликвидации к 2017 году 5 из 6 филиалов РУДН. <p>Планы по развитию системы управления включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оптимизацию организационной структуры Университета: сокращение дублирующего функционала подразделений, сокращение неэффективных научно-образовательных подразделений, продолжение работ по укрупнению факультетов и переходу на институциональную структуру. • Оптимизацию численности АУП, позволяющую выделить ключевые направления деятельности Университета с четким определением границ ответственности и полномочий. • Совершенствование системы аттестации и принятия кадровых и мотивационных решений, основанных на реальной оценке результатов работы руководства подразделений и персонала.
3	<p>Необходимо уделить значительное внимание вопросам позиционирования, в т.ч. через англоязычную версию сайта в сети Интернет. Совет рекомендует университету рассмотреть возможность смены названия, бренда «Дружбы народов». Название может сохранять преемственность, указание на богатую традицию и уникальный опыт университета в международном высшем образовании, должно отражать задачи развития, а не только апеллировать к другим заслугам. Совет обратит особое внимание на планы университета в этом направлении при представлении РУДН своей дорожной карты.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Изменена структура и контент веб-сайта университета, а также некоторые инструменты визуализации, включая англоязычную версию. На 2016 г. запланирована полная переработка и перевод веб-сайта Университета на новую платформу. • Университет запланировал на 2016 год ребрендинг, включающий изменение официального краткого названия – RUDN University, создание нового логотипа, символики и бренд-бука.
4	<p>Большой проблемой для РУДН будет переход от модели преимущественно образовательного университета к исследовательскому. Совет рекомендует университету запланировать мероприятия в своей дорожной карте, характеризующие возможную трансформацию научной деятельности и обновление кадров.</p>	<p>В рамках «Дорожной карты» РУДН запланированы следующие мероприятия в данной области:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преобразование структуры НПП, вывод за штат НПП сотрудников, не имеющих исследовательских результатов в рамках выполнения показателей эффективного контракта; • Привлечение НПП из ведущих российских и иностранных университетов и научных организаций, включая постдоков; • Развитие международной и внутрироссийской академической мобильности; • Обновление состава заведующих кафедрами на основе показателей научной результативности кафедр; • Перевод НПП на эффективный контракт;

№ п/п	Описание рекомендации	Результаты отработки
		<ul style="list-style-type: none"> • Создание новых лабораторий и исследовательских центров по тематике исследований соответствующих САЕ; • Стимулирование и поддержка публикационной активности НПП; • Стимулирование научной активности на основе целого ряда университетских конкурсов.
5	<p>В настоящее время РУДН недостаточно заметен на главных международных форумах и в глобальной исследовательской повестке. Дорожная карта РУДН должна предусмотреть детальные меры по исправлению этой ситуации. Совет рекомендует университету максимально использовать свое связи с выпускниками из многих стран, чтобы построить новый образ университета – устремленного в будущее, активно работающего над достижением мирового лидерства по выбранным приоритетным областям. Этот образ будет особенно привлекателен для развивающихся стран, ставящих перед собой те же задачи.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • РУДН существенно расширит свое сотрудничество с международными профессиональными сообществами. Приоритет и ресурсы будут отданы взаимодействию с международно признанными организациями, взаимодействие с которыми существенно повлияет на рост академической репутации РУДН. • Широкая международная сеть ассоциаций выпускников РУДН станет ключевым инструментом продвижения научно-образовательных услуг вуза за рубежом. • Предусмотрено ежегодное проведение международных научных конференций высокого уровня, под эгидой международных научных сообществ. • Предусмотрено продвижение ведущих ученых РУДН в руководящие органы международных научных организаций и международных научных изданий • Предусмотрены различные PR-мероприятия по международному продвижению вуза (см. раздел 1.2.8.1)
6	<p>Уникальный профиль РУДН делает очень перспективным создание образовательных программ с использованием технологий электронного и дистанционного обучения (МООС), ориентированных на широкую международную аудиторию. Совет рекомендует РУДН сосредоточить свои усилия на этом направлении, способствующем формированию мирового бренда и международной узнаваемости вуза.</p>	<p>На собственном портале и международных площадках планируется создать и реализовать программы МООС, доступные на русском и иностранных языках и рассчитанные на широкую аудиторию. К 2020 г. будет подготовлено не менее 100 дистанционных обучающих модульных программ дополнительного образования (преимущественно медицинской направленности, программ по русскому языку как иностранному и программ по иностранным языкам), а также программы дополнительного профессионального образования, повышения квалификации, ориентированные на региональные запросы выпускников российских и советских вузов. Кроме того, к 2020 году планируется довести до 75 количество стран, использующих реализуемые программы РУДН.</p>

Приложение 4. Рынок работодателей зарубежных стран

Таблица 8. Экономическая специализация ключевых стран набора студентов

Регион	Ключевые страны приема	Доминирующие отрасли экономики страны	Профильные компании
Азия	Китай	Машиностроение, химическая и горнодобывающая промышленность, телекоммуникации	Sinopec, Huawei
	Индия	Сельское хозяйство, электроника, машиностроение	Micro Fincap, Ebro India
	Вьетнам	Сельское хозяйство, нефтяная и горнодобывающая промышленность, телекоммуникации	PetroVietnam, Petrolimex, VNPT
Латинская Америка	Колумбия	Нефтяная, химическая, горнодобывающая промышленность	Ecopetrol, Colmotores
	Эквадор	Сельское хозяйство, нефтяная промышленность	Pinto, PetroEcuador, Chevron*
	Бразилия	Машиностроение, электроника, нефтяная промышленность	Petrobras, Embraer
Африка	Кот-д'Ивуар	Нефтяная и горнодобывающая промышленность, сельское хозяйство	Total*, Exxon Mobil* Michelin*
	Нигерия	Нефтяная, горная и металлургическая промышленность	NNPC, Shell*, Total*
	Ангола	Нефтяная и горнодобывающая промышленность, сельское хозяйство	Sonangol, Petrangol, Diamang
БСВ	Иордания	Горнодобывающая промышленность	
	Израиль	Обрабатывающая промышленность, электроника, телекоммуникации	Oracle*, SAP*
	Сирия	Нефтяная, химическая и горнодобывающая промышленность	Sytrol, GPC, Al Furat Petroleum
СНГ	Казахстан	Нефтяная промышленность, машиностроение, металлургия	Самрук-Казына, Тенгшевройл
	Таджикистан	Металлургическая и легкая промышленность	ТАЛКО, Русал*

* - Компании происхождения из другого государства

Приложение 5. «Быстрые победы» дорожной карты РУДН

Таблица 9. «Быстрые победы» дорожной карты РУДН.

Мероприятие Дорожной карты	Результаты 2016 – 2017 гг.
М 1.1.1. Введение учебных планов с сокращенным объемом аудиторной нагрузки, обновление содержания и модернизация УМК с переносом акцента на самостоятельную работу студентов	Доля модернизированных УМК увеличена с 30% до 60%, где достигнуто сокращение преподавательской нагрузки в рамках реализации программы “From Teaching to Learning”
М 1.1.3. Проведение международной аккредитации образовательных программ	Количество основных образовательных программ, прошедших процедуру международной аккредитации нарастающим итогом, увеличено до 27.
М 2.1.1. Создание и поддержание службы международного рекрутинга, привлечение внешних специалистов на руководящие должности	Привлечено не менее 5 новых ключевых руководителей с международным опытом работы
М 2.2.1. Привлечение внешних специалистов на позиции НПП (включая postdoc)	Привлечено не менее 30 новых иностранных НПП, включая российских граждан, имеющих степень PhD зарубежного университета. Основным результатом обеспечивается за счет привлечения зарубежных постдоков.
М 2.5.1. Развитие системы управления персоналом, нацеленной на результат	Перевод 100% НПП на систему эффективного контракта позволит принимать мотивационные решения в кадровой политике, основываясь на прозрачных критериях в оценке эффективности труда работников. Следствием этого, в том числе, должен стать радикальный рост наукометрических показателей вуза.
М 3.1.3. Развитие системы отбора и привлечения лучших российских выпускников, с учетом их портфолио, к поступлению в аспирантуру и ординатуру РУДН	Доля выпускников других вузов, поступивших на программы подготовки кадров высшей квалификации, увеличена до 35%
М 4.2.2. Целевая поддержка имеющихся и созданных конкурентоспособных центров и лабораторий под руководством ведущих иностранных и российских ученых	Увеличено до 27 количество научно-исследовательских проектов, реализуемых с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и/или совместно с ведущими российскими и иностранными научными организациями на базе вуза
М 4.3.1. Организация и проведение мероприятий по повышению научной продуктивности	Создание центра лингвистической поддержки публикаций на иностранном языке Продвижение научного электронного журнала РУДН в БД Scopus в 2017 г.
М 5.2.2. Оптимизация системы управления университета и его оргструктуры	Обновление штата руководства Университета, доля обновления работников по отношению к 1 апреля 2015 увеличена до 25%
М 5.2.3. Построение структуры управления в рамках реализации Программы по повышению конкурентоспособности	Выстроена оптимальная система максимально быстрого принятия решений в рамках управления Программой повышения конкурентоспособности РУДН Создан Проектный офис – Дирекция Программы повышения конкурентоспособности и укомплектован командой профессионалов.
М 5.3.1. Разработка и реализация программ по формированию и обучению кадрового резерва и руководящих работников Университета менеджменту в образовании	Создан кадровый резерв из 130 человек на замещение руководящих должностей вуза.
М 5.3.2. Разработка и реализация индивидуальных планов обучения кадрового резерва, а также руководящего состава иностранному языку	Разработаны программы и индивидуальные планы обучения кадрового резерва менеджменту в образовании и иностранным языкам, в т.ч. посредством внешних стажировок. С 10% до 35% увеличена доля работников кадрового резерва и руководящего состава, владеющих английским языком
М 6.1.1. Создание эффективной коммуникационной/интернет-инфраструктуры для привлечения талантливых иностранных обучающихся на	Разработаны новые инструменты PR и международного продвижения РУДН, способствующие привлечению новых талантов в целевых регионах мира.

Мероприятие Дорожной карты	Результаты 2016 – 2017 гг.
программы бакалавриата, магистратуры, PhD, а также на программы дополнительного образования.	Развитие и продвижение Интернет-ресурсов университета, выраженное в повышении позиции в рейтинге Webometrix.
М 6.1.2. Реализация стратегии позиционирования и продвижения бренда "RUDN UNIVERSITY" в международном пространстве в соответствии с ожиданиями целевых аудиторий	Новый бренд и визуальный образ Университета. Рост позитивных упоминаний РУДН в зарубежных СМИ.
М 6.1.3. Развитие академической репутации и признания работодателей	Рост репутационных показателей рейтингов QS (общий и предметные списки)

Приложение 6. Цели стратегических академических единиц РУДН

Таблица 10. Цели стратегических академических единиц РУДН.

Наименование САЕ	Цель стратегической академической единицы
Продвижение результатов космической деятельности, направленных на решение актуальных проблем стран с развивающейся экономикой	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Подготовка специалистов для РФ и более чем 60 стран с развивающейся экономикой в области применения результатов космической деятельности в различных секторах (геологоразведка, экология, сельское хозяйство и др.) ➤ Продвижение результатов космической деятельности на мировой рынок и привлечение стран с развивающейся экономикой к реализации новых космических услуг для решения актуальных проблем человечества (поиск природных ресурсов в ранее неразведанных районах развивающихся стран, прогнозирование и предотвращение природных и техногенных катастроф, проблема голода и т.д.)
Фундаментальные и прикладные исследования, направленные на разработку методов борьбы с социально-значимыми заболеваниями XXI века	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Подготовка высококвалифицированных медицинских кадров с приоритетом на подготовку кадров высшей квалификации для РФ и стран с развивающейся экономикой ➤ Проведение научных исследований в области социально значимых заболеваний, в том числе инфекционных и паразитарных заболеваний, характерных для стран жаркого климатического пояса
Математическое моделирование и информационные технологии в междисциплинарных исследованиях в области кинетики высокотемпературной плазмы и управляемых динамических систем	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Создание зоны элитной подготовки в области математических наук для обучающихся из РФ и стран с развивающейся экономикой.
Конвергентные физические и химические исследования в области энергетики, энергоэффективности и строения вещества	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Подготовка специалистов и проведение научных исследований по приоритетным направлениям развития науки, технологии и техники в области химии и физики ➤ Продвижение образовательных и исследовательских программ в страны с развивающейся экономикой
Сравнительные междисциплинарные исследования современного общества: региональные и глобальные вызовы	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Реализация международноориентированных научно-образовательных проектов и программ, ориентированных на комплексное исследование социально-экономических, политико-правовых и культурно-цивилизационных аспектов развития регионов мира