

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЮЖНО-
УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА СРЕДИ
ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ

Ректор ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ)



« 4 » сентября 2015 г.

Челябинск, 2015

Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза	3
1. Стратегическая цель и показатели	3
1.1. Стратегическая цель Университета	3
1.2. Обязательные и дополнительные целевые показатели	3
2. Целевая модель Университета	4
2.1. Миссия Университета	4
2.2. Обязательные характеристики целевой модели	4
2.2.1. Референтная группа мировых университетов	4
2.2.2. Маркетинговая стратегия	5
2.3. Другие характеристики целевой модели	20
3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками Университета	24
3.1. Обязательные направления стратегических инициатив	25
3.2. Другие направления стратегических инициатив	26
4. Управление изменениями	28
Раздел 2. Мероприятия программы	30
1. Мероприятия, финансируемые за счет средств субсидии	30
2. Обязательные дополнительные мероприятия	42
3. Дополнительные мероприятия, предлагаемые вузом, финансирующиеся из других источников	44
Список исполнителей	57
Ссылки на источники	58

Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза

1. Стратегическая цель и показатели

1.1. Стратегическая цель Университета

Стратегическая цель Южно-Уральского государственного университета

– формирование исследовательского и предпринимательского университета мирового уровня, ориентированного на достижение позиций глобального лидера в области суперкомпьютинга, инжиниринга, естественных наук и наук о человеке. Эта цель предполагает вхождение и закрепление в числе ведущих мировых университетов: получение места в числе Топ-100 по основным международным рейтингам (THE или QS), а также в предметных рейтингах по компьютерным наукам, аэрокосмическому инжинирингу и материаловедению. Достижение поставленной цели детализируется следующими стратегическими целями второго уровня в рамках трех направлений:

Таблица 1. Стратегические цели по направлениям

Направления	Стратегические цели
Образование	<ul style="list-style-type: none">- Стать мировым лидером образования в области суперкомпьютинга и аэрокосмического инжиниринга- Интегрировать студентов и преподавателей в международный образовательный процесс посредством значительного повышения их международной мобильности
Наука	<ul style="list-style-type: none">- Вывести научную деятельность Университета на мировой уровень в отношении результативности научных исследований- Добиться прорывов мирового уровня по приоритетным направлениям исследований- Стать коммерчески успешным, признанным в мире инновационным лидером
Управление, финансирование и инфраструктура	<ul style="list-style-type: none">- Обеспечить диверсификацию источников финансирования Университета- Довести уровень внутренней операционной эффективности до уровня ведущих мировых университетов- Создать благоустроенный кампус, соответствующий мировым стандартам- Повысить качество сервисных функций вуза для студентов и персонала до мировых стандартов

1.2. Обязательные и дополнительные целевые показатели

Выполнение Программы будет отслеживаться при помощи ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые детализируются в Приложении 1 к Программе. В Приложении 1 также представлены три дополнительных КПЭ, которые позволят контролировать темпы роста доли магистров и аспирантов,

количество совместных образовательных программ и программ на иностранных языках, а также прогресс вуза в рейтинге ВебOMETРИКС.

2. Целевая модель Университета

2.1. Миссия Университета

МИССИЯ ЮУрГУ – создание и применение научных знаний и подготовка нового поколения лидеров, способных решать глобальные задачи устойчивого развития.

2.2. Обязательные характеристики целевой модели

2.2.1. Референтная группа мировых университетов

Цель подбора референтной группы мировых университетов состоит в отборе лучших практик, следуя которым Университет повысит эффективность своей деятельности и улучшит положение в международных рейтингах.

Таблица 2. Референтные ВУЗы и их положение в предметных рейтингах QS

Университет	QS-WUR	QS-Materials Science	QS-Computer Science	QS-Mechanical, Aero-nautical & Manufacturing	Ценные практики
Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST)	51	19	39	26	- Быстрый рост в рейтингах
Tsinghua University	47	11	38	16	- Система привлечения иностранных НПП - Система адаптации иностранных студентов
University of Texas at Austin	79	31	22	51-100	- Практика использования 8-го по мощности суперкомпьютера - Фондирование публикационной активности промышленными партнерами
Darmstadt University of Technology	269	51-100	101-150	44	- Междисциплинарные исследования - Концентрация ресурсов на направлениях прорыва - Обеспечение высокого качества публикаций в предметных областях
University of Michigan	23	27	51-100	5	- Ключевая роль в развитии региона - Модель организации бакалавриата в Michigan Engineering: общий набор, специализация со 2-го курса, курсы по выбору

В качестве референтной группы были выбраны ведущие университеты мира, сходные с ЮУрГУ по размеру, обладающие диверсифицированными портфелями научных исследований и сильными позициями в целевых предметных рейтингах.

Подробнее лучшие практики вузов-бенчмарок рассматриваются в соответствующих разделах.

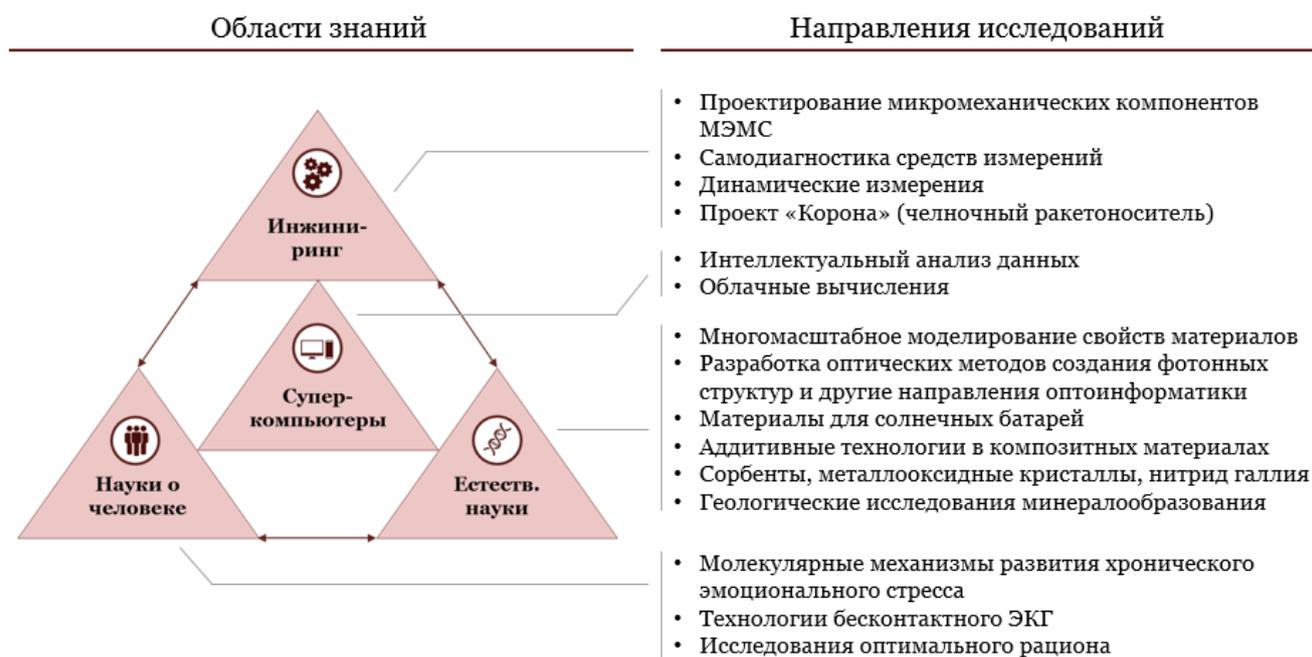
2.2.2. Маркетинговая стратегия

2.2.2.1. Рынок исследований

Цель маркетинговой стратегии на рынке исследований: привлечение выдающихся ученых и повышение финансирования для развития фундаментальных и прикладных исследований Университета.

Научная деятельность ЮУрГУ группируется вокруг четырех основных областей знания, представленных на рисунке ниже. Исследования в этих областях дополняют друг друга, подпитывая свежими идеями и вариантами решения научных проблем. Кроме того, каждая из этих областей сама по себе характеризуется междисциплинарностью исследований.

Рисунок 1. Области знания и направления исследований Университета



В рамках каждой области знания определены междисциплинарные прорывные направления исследований, на развитие которых Университет концентрирует усилия. Эти направления принесут Университету наибольшее количество публикаций и бюджеты НИР в 2016-2020 гг. К ним относятся:

- Челночный ракетоноситель (Инжиниринг)
- Материалы для солнечных батарей (Естественные науки)

- Интеллектуальный анализ данных (Суперкомпьютеры)

- Молекулярные механизмы развития хронического эмоционального стресса (Науки о человеке)

В части концентрации ресурсов на прорывных междисциплинарных направлениях исследований ЮУрГУ рассматривает в качестве эталона опыт Дармштадского технического университета – участника немецкого проекта повышения конкурентоспособности. Университет смог добиться высокой академической репутации в выбранных направлениях специализации. Публикационная деятельность Дармштадского технического университета характеризуется чрезвычайно высоким качеством публикаций при их относительно небольшом объеме.



В области **инжиниринга** важнейшим направлением прорыва является проект «**Корона**» по разработке челночного ракетносителя, позволяющего с минимальными экономическими затратами выводить объекты на орбиту Земли. Данный проект является одним из наиболее ярких примеров междисциплинарных исследований Университета, поскольку требует совместных усилий математиков, материаловедов, физиков, специалистов по приборостроению и физиологии человека, суперкомпьютерному моделированию. Разработки опираются на уникальный опыт Университета в области ракетостроения. Проект проводится совместно с АО «ГРЦ Макеева», ведущей ракетостроительной компанией России. Кроме того, к сотрудничеству привлекаются ЦНИИМаш и ИТПМ им. С.А.Христиановича СО РАН. К потенциальным партнерам относятся Китайское национальное космическое управление CNSA, Европейское космическое агентство ESA и NASA, а также широкий круг отраслей, заинтересованных в выводе объектов на орбиту.

В области Инжиниринга Университет имеет значительные компетенции в области приборостроения, создания дизельных двигателей и проектирования микромеханических МЭМС. Исследования в этих областях высоко востребованы лидерами российского машиностроения. Среди заказчиков университета:

КАМАЗ, Автоваз, Уралвагонзавод, Уральский дизель-моторный завод, ЧТЗ-Уралтрак, Уральское конструкторское бюро транспортного машиностроения, Автомобильный завод «Урал», Курганмашзавод и др. В 2014 г. совокупный объем разработок в интересах индустрии увеличился более чем в три раза по сравнению с 2010 г. и составил порядка 500 млн. рублей.



Важнейшее направление прорыва в области **естественных наук** относится к материаловедению. Университет работает над созданием **материалов для солнечных батарей** (фотосенсибилизаторов), позволяющих повысить эффективность солнечных батарей и понизить удельные затраты на получение энергии. В настоящее время исследовательская команда Университета достигла результатов, представляющих как научную, так и практическую ценность. К важнейшим научным партнерам Университета в этой области относятся University of St. Anrews и Imperial college of London. Возможные потребители создаваемого продукта - Oxford Photovoltaics, Dyesol, Exeger Sweden AB, 3GSolar Photovoltaics, Fujikura.

Фотосенсибилизаторы являются лишь одним из направлений исследований Университета в области материаловедения. Помимо них изучаются аддитивные технологии композитных материалов (3D печать), сорбенты, металлооксидные монокристаллы и другие материалы, широко востребованные на рынке. Важным преимуществом Университета, выделяющим его среди остальных, является использование суперкомпьютера при моделировании свойств материалов.

Помимо материаловедения, в области естественных наук высоко результативными научными направлениями является геология, в изучении которой Университет сотрудничает с Институтом минералогии УрО РАН в Миассе, а также оптоинформатика, где наиболее значимым партнером является Институт Электрофизики УрО РАН.

Исследования Университета финансируются посредством внутрироссийских и международных грантов. Университет стремится расширить долю

международного финансирования и создает систему поиска и привлечения зарубежных грантов.



В области **суперкомпьютеров** основным направлением прорыва является **интеллектуальный анализ данных**, необходимый, в частности, для комплексного анализа сверхкрупных массивов данных. Результаты исследований в данной области представляют значительный интерес для учреждений, обрабатывающих большие объемы информации, в т.ч. для операторов мобильной связи, социальных сетей и банков.

Суперкомпьютер находится в центре научной жизни Университета, позволяя производить сложнейшие вычисления для расчетов в области инжиниринга, естественных наук и ИТ. Суперкомпьютер ЮУрГУ является вторым по мощности среди суперкомпьютеров университетов России и занимает 245 место в рейтинге мощнейших суперкомпьютеров мира по данным TOP500. К 2020 г. суперкомпьютер ЮУрГУ войдет в топ-100 рейтинга. Дальнейшее развитие мощности суперкомпьютера предполагается за счет собственных средств университета в партнерстве с высокотехнологичным индустриальным партнером.

Суперкомпьютер помогает решать научные задачи, используется в образовании и в коммерческих целях для расчетов партнеров Университета. Текущая доля в бюджете НИР, связанная с доходами от суперкомпьютера, составляет 16%.

Моделью для подражания ЮУрГУ в области суперкомпьютинга является The University of Texas at Austin, обладающий восьмым по мощности суперкомпьютером в мире и занимающий 22-е место в рейтинге QS по направлению «компьютерные науки». Переняв методы работы Texas Advanced Computing Center (ТАСС), ЮУрГУ увеличит объемы финансирования и повысит уровень научных работ в данной области.



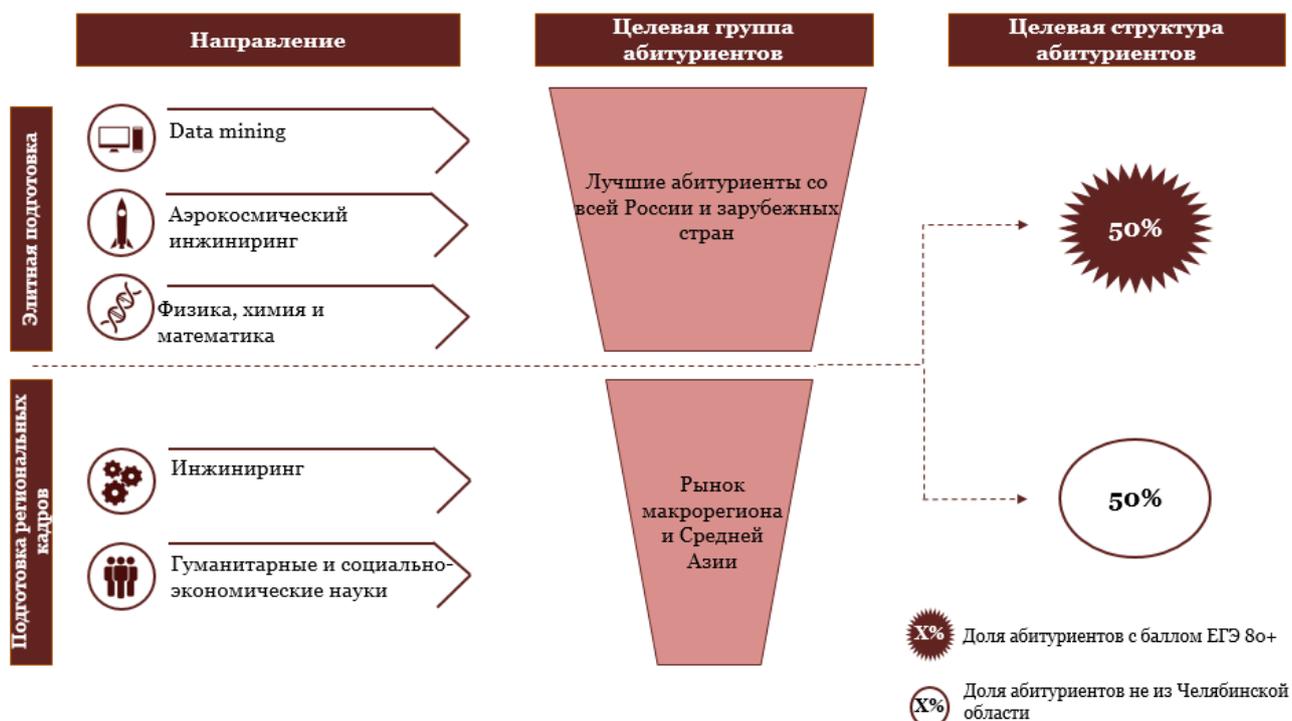
В области **наук о человеке** основным направлением прорыва являются исследования **молекулярных механизмов развития хронического эмоционального стресса**. Они представляют значительный интерес для общества

в связи с широким распространением хронического стресса в крупных городах и отсутствием эффективных средств его подавления. Данная тематика является относительно новой для Университета, однако уже имеются публикации в высокорейтинговых журналах и значимые связи в научном мире. Изучение стресса является одной из площадок междисциплинарных исследований Университета, поскольку требует совместной работы психологов, биологов, специалистов по измерению и приборостроению. Дальнейшие исследования предполагают привлечение специалистов по суперкомпьютерингу, поскольку при массовых исследованиях будет необходимо проводить интеллектуальный анализ больших объемов данных. Университет сотрудничает с ведущими научно-исследовательскими организациями в этой области, в т.ч. с Harvard Medical School.

2.2.2.2. Рынок абитуриентов

Цель маркетинговой стратегии ЮУрГУ по привлечению абитуриентов: обеспечить привлечение талантливых абитуриентов, расширить географию привлечения.

Рисунок 2. Целевая модель по рынку абитуриентов



Общая численность студентов университета ЮУрГУ в 2020 г. составит 15 000, что предполагает сокращение на 15% относительно текущей величины. При этом доля магистров и аспирантов увеличится до 40%. По географическому признаку, Университета выделяет следующие сегменты абитуриентов:

- абитуриенты Челябинска и Челябинской области
- абитуриенты макрорегиона Южного Урала и Западной Сибири
- абитуриенты из других регионов России
- русскоязычные зарубежные абитуриенты
- англоязычные зарубежные абитуриенты

Рисунок 3. Абитуриенты инженерно-технических направлений

	Количество сдающих		Ср. балл ЕГЭ 2014	
	Челябинская обл.	Макро-регион*	Челябинская обл.	Россия
Физика	3 280	12 648	51,4	45,8
Химия	1 371	5 287	60,6	55,7
Информатика	144	555	65,6	57,2
Математика	13 969	53 867	46,3	39,6
Целевая группа	1 000	3 000	-	30 000
Целевая доля	20 %	12 %	-	1,5 %

Выпускники школ **Челябинской области** демонстрируют высокий уровень подготовки, что подтверждается статистикой ЕГЭ. Домашний макрорегион ЮУрГУ включает Челябинскую, Курганскую, Оренбургскую, Тюменскую области, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий АО, Республику Башкортостан, Амурскую область. ЮУрГУ обладает высокой конкурентоспособностью на

образовательном рынке этих регионов. Абитуриенты из других регионов РФ будут привлекаться преимущественно на элитные программы подготовки вуза.

ЮУрГУ использует потенциал приграничного положения и расширяет географию привлечения абитуриентов. Основными зарубежными рынками набора студентов являются страны Средней Азии, Персидского залива, Юго-Восточной Азии, Китай. Университет привлекает зарубежных студентов на русскоязычные и англоязычные программы. На англоязычных программах магистратуры и бакалавриата уже обучаются свыше 200 человек.

Таблица 3. Список действующих совместных и англоязычных программ подготовки

<i>№</i>	<i>Название совместной программы</i>	<i>Университет-партнер</i>
1.	Инноватика	Lappeenranta University of Technology
2.	Электротехника и электроэнергетика, возобновляемые источники энергии	
3.	Фундаментальная информатика и информационные технологии	
4.	Менеджмент	Clark University (США)
5.	Оценка бизнеса и корпоративные финансы	Чжецзянский океанический университет (Китай)
6.	Маркетинг	St. Mary University (США)
<i>Название совместной программы</i>		<i>Индустриальный партнер</i>
7.	Летная эксплуатация летальных аппаратов	Учебно-тренировочный центр «Челавиа»
8.	Физическая и химическая механика сплошных сред	РФЯЦ «ВНИИ ТФ им. Академика Е.И. Забабахина»
<i>Англоязычные программы</i>		
<i>Программы бакалавриата</i>		
1.	«Автоматизация машиностроения», «Электротехника и машиностроение»	
2.	«Химическая технология»	
3.	«Экономика и финансы», «Экономика», «Финансовый менеджмент», «Финансы и кредит»	
4.	«Товароведение», «Технология продуктов питания», «Продукты питания животного происхождения»	
5.	«Лингвистика»	
<i>Программы магистратуры</i>		
6.	«Технология баз данных»	
7.	«Экономика»	
8.	«Филология»	

В ближайшем будущем планируется открытие новых англоязычных программ магистратуры:

- **В области компьютерных наук:** Фундаментальные компьютерные науки и информационные технологии (Технологии разработки баз данных; Технологии разработки высоконагруженных систем), Компьютерное моделирование получения и обработки композитных материалов и др.
- **В области инжиниринга:** Информационно-измерительная техника и технологии в инновационных проектах промышленности и др.

- **В области точных и естественных наук:** Прикладные математика и физика; Математика; Химия и др.

Согласно проведенному опросу абитуриентов ЮУрГУ, наиболее значимыми факторами являются престиж университета, высокое качество образования, а также совокупный опыт обучения в Университете (учеба, творчество, спорт и.т.д.). Маркетинговая стратегия ЮУрГУ заключается в максимизации важных для потенциальных абитуриентов характеристик вуза.

ЮУрГУ предлагает своим студентам качественную подготовку по востребованным на региональном рынке труда инженерным направлениям. Совокупный опыт обучения в ЮУрГУ включает в себя активную культурную программу вуза, спортивные мероприятия в университетском спортивном комплексе олимпийского уровня, участие студентов в научных проектах.

Челябинск является спокойным и комфортным для жизни городом-миллионником с развитой и доступной инфраструктурой. Непосредственно рядом со зданием ЮУрГУ раскинулся реликтовый лес, который является естественным продолжением кампуса.

Для успешной реализации своей маркетинговой стратегии ЮУрГУ организовал Всероссийскую олимпиаду «Звезда» и Всероссийскую инженерную олимпиаду «Будущее России» в соответствии с поручением Президента РФ В.В. Путина, а также другие инженерно-технические олимпиады, общая численность участников которых составляет около 140 тыс. школьников. Для реализации маркетинговой стратегии на рынке абитуриентов вуз будет использовать следующие инструменты:

- 1) Дифференцированные стипендии абитуриентам с высокими баллами ЕГЭ
- 2) Селекционная работа по привлечению абитуриентов из школ с высоким баллом ЕГЭ путем профессиональной навигации и университетских классов, в том числе создание лицей для одаренных детей региона
- 3) Заключение партнерских соглашений с вузами, не предлагающими программы магистратуры
- 4) Развитие и продвижение MOOC по ключевым направлениям специализации Университета

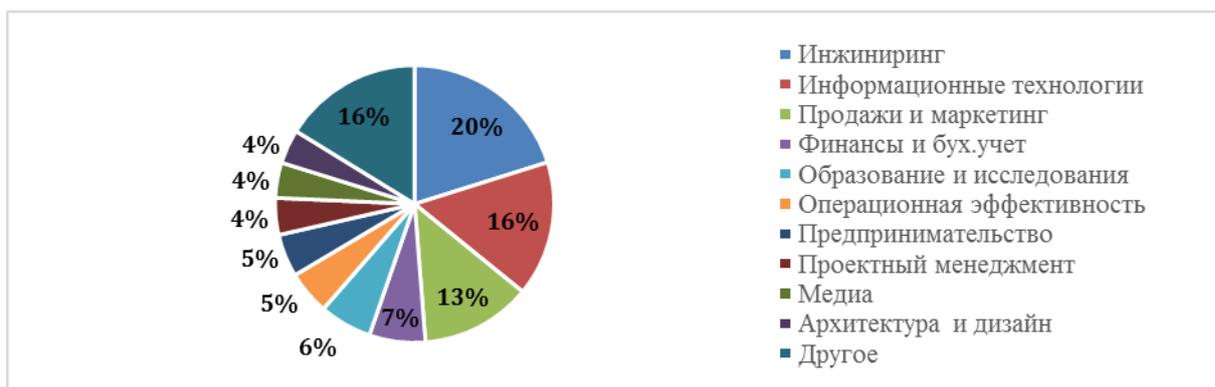
На данный момент недостаток мест в общежитии ограничивает эффективность маркетинговых усилий университета. До 2018 г. будет построено новое общежитие, соответствующее международным стандартам.

2.2.2.3. Рынок работодателей

Цель маркетинговой стратегии ЮУрГУ по рынку работодателей:

расширить пул потенциальных работодателей, привлекать на кампус работодателей с международными брендами.

Рисунок 4. Структура трудоустройства выпускников ЮУрГУ по отраслям



Источник: LinkedIn

Высокий спрос на инженеров ЮУрГУ предъявляют национальные лидеры машиностроения, металлургии, приборостроения, расположенные в Челябинской области.

Рисунок 5. Целевые работодатели выпускников ЮУрГУ

Направление	Целевая группа работодателей
 Компьютерные науки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Лаборатория Касперского ✓ Google, Yandex, Mail.ru ✓ Applied Technologies ✓ Microsoft ✓ IBM, GE, DIY ✓ Технологические стартапы
 Аэрокосмический инжиниринг	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OAK, Boeing, Airbus ✓ Роскосмос, NASA, ESA, CNSA ✓ Космодром «Восточный» ✓ Государственный ракетный центр им академика В.П.Макеева
 Естественные науки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ РАН (Уральское отделение) ✓ Университеты Китая и ЮВА: Tsinghua, KAIST, Postech и др. ✓ ФГУП Производственное Объединение Маяк
 Инжиниринг	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renault-Nissan, Daimler ✓ Schlumberger, Shell ✓ Fortum ✓ Промышленная группа «Метран», Emerson Process Management ✓ Промышленность Челябинской области, стартапы
 Гуманитарные и социально-экономические науки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Медиа-компании ✓ Компании «Большой четверки»

2.2.3. Информационная инфраструктура. Области информатизации.

Целью ЮУрГУ в части информатизации: закрепить лидерство по применению информационных технологий в образовании и науке среди вузов РФ.

ЮУрГУ будет развивать информационные технологии по следующим ключевым направлениям:

- Система внутренних коммуникаций: **Интранет**
- Система управления учебным процессом: **Learning Management System (LMS)**
- Универсальный инструмент доступа к знаниям: **Персональный виртуальный компьютер (ПВК)**
- **Свободный доступ к суперкомпьютерам**

В ЮУрГУ функционирует Интранет - «Универис», который обеспечивает прямую коммуникацию между администрацией и сотрудниками. В частности, «Универис» позволяет отслеживать профиль и наукометрические данные научных работников для мониторинга достижения ими КПЭ. Налажена система управления крупными научно-техническими проектами. Кроме того, приемная комиссия посредством Интранета в онлайн режиме принимает документы, отслеживает рейтинг абитуриентов, проводит их смс-информирование.

В ЮУрГУ существует система дистанционного обучения «Электронный ЮУрГУ 2.0» на базе платформы MOODLE. В ближайших планах университета создать и распространить на все программы обучения платформу LMS, используя существующие наработки системы дистанционного образования ЮУрГУ.

На базе высокопроизводительного вычислительного кластера в ЮУрГУ действует уникальная система персонального виртуального компьютера (ПВК). С помощью этой системы будет обеспечен доступ всех студентов и сотрудников к облаку данных, в т.ч. к специализированному лицензионному обеспечению, образовательным сервисам вуза, а также дистанционному доступу к научным лабораториям для проведения экспериментов.

Высокий уровень использования технологий в науке и образовании подтверждается загрузкой суперкомпьютерных мощностей ЮУрГУ на 80%, что является предельной цифрой для суперкомпьютерных систем коллективного

пользования. Суперкомпьютер используют 308 внутренних (научные коллективы) и 88 внешних (организации) пользователей из 23 стран мира. Доля хоздоговорных работ составляет 32%. Для успешного использования суперкомпьютера внутренними и внешними пользователями в ЮУрГУ был реализован проект по обеспечению университета высокоскоростной передачей данных «10G – отказоустойчивое кольцо», обеспечивающий передачу больших объемов данных на скорости до 10 Гбит/с.

2.2.4. Кадровый потенциал, включая высшее управленческое звено, ППС и ННР.

Цель развития кадрового потенциала Университета: повысить профессиональный уровень и производительность сотрудников, а также привлекать молодых и выдающихся ученых и администраторов мирового уровня.

Университет выделяет три основных направления развития кадрового потенциала:



Привлечение зарубежных ученых и администраторов



Повышение профессионального уровня персонала



Оптимизация организационной структуры



В целях привлечения ученых и администраторов мирового уровня Университет создает **систему международного рекрутинга**. Основными средствами привлечения будут:

- Информирование целевой аудитории о возможностях работы в Университете
- Активизация партнерской сети ведущих мировых университетов
- Предложение гибких форм сотрудничества, в т.ч. по срокам и вовлеченности
- Подготовка конкурентного компенсационного пакета, включающего заработную плату и социальные бонусы на международном уровне
- Предложение амбициозных задач и уникального научного оборудования

Важнейшей мерой в рамках данного направления будет привлечение зарубежного администратора высокого уровня с широкой сетью контактов и формирование Международного научного совета. Опыт ВУЗов, участвующих в

программе 5-100, показывает, что подобные меры являются исключительно важными для привлечения ученых мирового уровня. Университет стремится сформировать критическую массу международных исследователей, которая обеспечит широкий спектр контактов с мировыми исследовательскими центрами и интеграцию в международное научное сообщество.

В организации международного рекрутинга ЮУрГУ предполагает использовать опыт университетов референтной группы. Например, Tsinghua University успешно решил задачу привлечения специалистов на развивающийся рынок. В рамках приоритетных научных направлений научным коллективам выделяются гранты, которые могут быть направлены только на привлечение зарубежных специалистов. Сотрудничество, как правило, начинается с краткосрочных контрактов (1 год) с возможностью дальнейшего продления.

Ниже приведен список зарубежных ученых-партнеров ЮУрГУ, которых Университет предполагает привлекать к совместным исследованиям, а также приглашать для управления лабораториями.

Таблица 4. Список зарубежных ведущих специалистов для привлечения к совместным исследованиям

Специалист	Место работы	Индекс Хирша
 Естественные науки		
H. Wolfgang	TU Darmstadt	35
О.Д. Лаврентович.	Kent State University	42
M. YzuelYzuel,	Universidad Autónoma de Barcelona	23
Л.И. Исаенко	Новосибирский государственный университет	23
В.В. Атучин	Новосибирский государственный университет	25
N. Rainer	University of Stuttgart	18
V. Tsirelson	РХТУ им. Д.И. Менделеева	21
O. Salvador	Universidad de Oviedo	28
G. Rodríguez	Universidad de Oviedo	19
А.В. Зибарев	Новосибирский институт органической химии им. Н.Н. Ворожцова	17
D. Woollins	St. Andrews University	37
H. Bronstein	Imperial College London	20
B. Iversen	Aarhus Universitet	43
 Суперкомпьютеры		
D. Abadi	Yale University	20
A. Anderyak	Heidelberg University	10

M. Gertz	Heidelberg University	10
В.В. Воеводин	Московский государственный университет	19
 Науки о человеке		
M. Milad	Harvard Medical School	29
H. Fred Downey	University of North Texas	21
E. Matsuura	Okayama University	39
R. Kloet	Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences	90
F. Chemat	Universitairé d'Avignon et des Pays de Vaucluse	32
S. Nikitenko	Laboratoire de Sonochimie dans les Fluides Complexes (LSFC)	16
M. Ashokkumar	University of Melbourne	42
T. J Mason	Coventry University	41
 Инжиниринг		
G. R. Desiraju	Indian Institute of Science	66
E. H Dowell	Duke University, Durham, United States	44
В.М. Фомин	Институт теоретической и прикладной механики им. С.А. Христиановича СО РАН	24
А.В. Федоров	Институт теоретической и прикладной механики им. С.А. Христиановича СО РАН	16
M. Henry	Oxford University	12
Д.А. Новиков	Институт Проблем Управления РАН	43
F. Kloke	RWTH Aachen University	22
E. Brinksmeier	Universitat Bremen	28
Cr. Brecher	RWTH Aachen University	12
K. Patra	Indian Institute of Technology Patna	12


 Следующим важнейшим направлением развития кадрового потенциала является **повышение профессионального уровня сотрудников**. Для решения этой задачи будет создана полноценная HR служба, в задачи которой будет входить построение индивидуальных траекторий карьерного роста и развитие системы наставничества. Помимо этого, Университет повысит интенсивность обучения НПП, посредством использования передовых методик наставничества, в т.ч. с привлечением сотрудников других университетов (coaching), краткосрочные командировки для АУП в зарубежные вузы для наблюдения за работой коллег на аналогичных должностях (shadowing), ротации персонала в других организациях, подразделениях, структурах продолжительностью 6-12 месяцев (secondment). Росту профессионализма сотрудников будет также способствовать внедрение эффективных контрактов, которое будет происходить на базе существующей системы КПЭ.



Не менее важным является направление по реструктуризации Университета, предполагающее оптимизацию организационной структуры, расширение практики делегирования полномочий, а также укрупнение подразделений и стирание границ между ними. Эти меры позволят увеличить производительность сотрудников и создадут базу для междисциплинарных исследований.

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

Цель ЮУрГУ в области материально-технического обеспечения: обеспечить исследователей и студентов самым современным оборудованием, необходимым для достижения мирового уровня в области образования и науки.

В ЮУрГУ создан мощный современный материально-технический потенциал, включающий более 10 научно-образовательных центров и лабораторий мирового уровня, оснащенных уникальным научным оборудованием. ЮУрГУ производит 80% учебного лабораторного оборудования России и располагает самым полным и современным учебным лабораторным комплексом в стране.

Таблица 5. Список уникального оборудования ЮУрГУ

Название лаборатории	Оборудование	Уникальные характеристики
Суперкомпьютерное моделирование	РСК Торнадо ЮУрГУ	238 трлн. операций в секунду, 245 место в топ- 500 суперкомпьютеров мира, 2-ой в России
	СКИФ-Аврора ЮУрГУ	117 трлн. операций в секунду
Центр космических технологий	Расчетно-экспериментальный комплекс LMS	Единственный в стране полнокомплектный комплекс для исследований динамических характеристик и виртуальных испытаний конструкций и систем аэрокосмической техники
Лаборатория стендовых испытаний полноразмерных дизелей	Комплект оборудования дизелей HORIBA	Единственный в стране комплекс, позволяющий проводить испытания полноразмерных дизелей мощностью от 90 до 1800 кВт на стационарных и транзитных циклах
Лаборатория физических исследований	Фемтосекундный лазер	Единственный в Уральском регионе фемтосекундный лазер
	Инфраструктура для интерференционных исследований	Уникальная для России инфраструктура. Фундамент лаборатории не связан с фундаментом здания и окружающей землей, что позволяет использовать интерференционные методы для создания фотонных структур и световых полей со сложным распределением параметров

Для повышения привлекательности ЮУрГУ как мирового научно-образовательного центра, университет предпримет следующие меры:

- Строительство общежития вместимостью на 3 000 мест (выделена площадка, подготовлен проект)
- Размещение до 2020 г. на базе университета 20 научных лабораторий и технологических кластеров площадью не менее 40 000 м²
- Строительство инновационного центра
- Развитие безбарьерной среды на всей территории Университета
- Совершенствование инженерно-технических коммуникаций, рост качества механизмов управления имущественным комплексом с учетом показателя удельной доходности их использования

2.2.6. Экономическая и финансовая модель

Цель финансово-экономической модели ЮУрГУ: увеличить доходы от научно-исследовательской деятельности и диверсифицировать источники финансирования вуза.

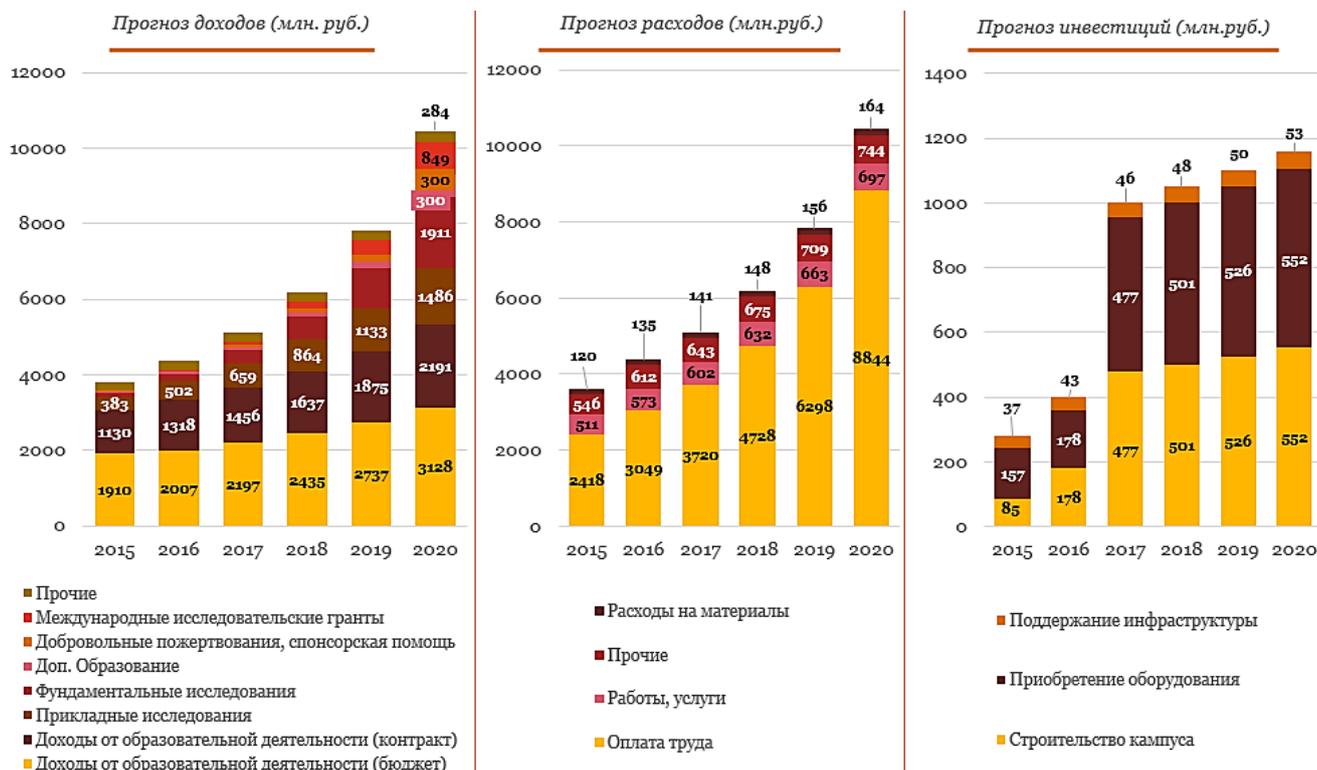
ЮУрГУ при достижении поставленной цели намерен использовать и укреплять свои сильные стороны для обеспечения долгосрочного, устойчивого финансового развития. Уже сегодня вуз является во многом самодостаточным и имеет высокую долю внебюджетных источников в структуре доходов (более 40%). Высокие внебюджетные доходы позволяют вузу самостоятельно инвестировать в приоритетные направления развития. С 2000г. таким приоритетным направлением инвестиций стал суперкомпьютер, созданный во многом на собственные средства Университета. Целевая модель предполагает:

- 1) Рост доходов от научно-исследовательской деятельности
- 2) Постепенное увеличение среднего бюджета на 1 обучающегося за счет концентрации на наиболее востребованных сегментах образовательного рынка, увеличение доли элитного образования, увеличение доли магистратуры
- 3) Ускоренное развитие новых источников финансирования: спонсорская помощь, доходы эндаумент фонда, международные гранты, дополнительное образование

4) Обеспечение конкурентоспособного уровня совокупного вознаграждения НПП в ключевых областях специализации

5) Расширение инвестиционных ресурсов вуза за счет участия в федеральных и региональных программах развития, привлечения частных инвесторов и партнеров

Рисунок 6. Финансово-экономическая модель



2.3. Другие характеристики целевой модели

2.3.1. Лидерство в региональном развитии

Цель ЮУрГУ в части регионального лидерства: сформировать благоприятную интеллектуальную, творческую и бизнес-среды в регионе, содействовать привлечению в регион новых инвестиций и созданию рабочих мест в новой экономике.

Примером для реализации регионального лидерства ЮУрГУ является Университет Мичигана. Расположенный в «ржавом поясе» США, университет стал локомотивом развития штата в момент кризиса региональной экономики. Университет Мичигана привлекает талантливых людей со всего мира, содействует развитию быстрорастущих отраслей, таких как информационные технологии и медицина, создает тысячи качественных рабочих мест, совместно с

местными и региональными властями реализует многочисленные программы по поддержке предпринимательства и дополнительному образованию, реализует социальные инициативы. Во многом благодаря университету, провинциальный штат в сердце континента нашел себе место в глобальной интеллектуальной повестке. На основе опыта Университета Мичигана, ЮУрГУ ставит для себя задачу максимизации следующих эффектов для региональной экономики:

- **Привлечение в регион инвестиций со стороны крупных международных компаний.** Наилучшим примером является развитие приборостроительного кластера вокруг университета. Компания Emerson является партнером университета, размещает в регионе крупные исследовательские центры, инвестирует в промышленные мощности. 15 июня 2015 г. был открыт новый производственный комплекс «Метран». Сильный университет является конкурентным преимуществом и для традиционных резидентов региона – ведущих российских предприятий машиностроения и металлургии, которые активно инвестируют в Челябинской области
- **Создание новых высокотехнологичных производств выпускниками.** Инжиниринговые компании, созданные выпускниками университета, выполняют заказы во многих регионах России и за рубежом, сотрудничают с ведущими международными компаниями отрасли, такими как FUCHS, LINCOLN, Siemens VAI, SMS-Group, BoschRexroth, FORTUM, Konar.
- **Создание инновационной среды и развитие малого предпринимательства.** На данный момент в ЮУрГУ функционирует инновационная инфраструктура, благодаря деятельности которой за последние пять лет в университете создано 58 малых инновационных предприятий для коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности вуза. Для расширения этого направления будет создан инновационный акселератор
- **Формирование регионального экспертного сообщества.** На площадке ЮУрГУ проходят обсуждения общественно значимых вопросов регионального развития, научные работники ЮУрГУ входят в региональные

экспертные советы, при правительстве Челябинской области, участвуют в разработке региональной стратегии развития и нормативной базы.

2.3.2. Управление репутацией университета в России и в мире

Цель управления репутацией ЮУрГУ: повысить уровень узнаваемости и сформировать позитивный облик Университета среди абитуриентов, исследователей и бизнес партнеров по всему миру.

В целях улучшения репутации Университета будут предприняты следующие действия:

- Проведение ребрендинга Университета, включающее разработку и внедрение новых содержательных атрибутов бренда, а также подготовку брендбуков на английском, китайском и русском языках
- Повышение информированности об Университете в СМИ, в т.ч. создание системы комплексного продвижения Университета в социальных сетях, ведущих газетах и журналах, а также оптимизация сайта Университета
- Реализация комплекса мер, направленных на повышение репутации университета в международном академическом сообществе в т.ч. стимулирование НПР к участию высокорейтинговых конференциях в качестве основных докладчиков, создание CRM системы для поддержания связи с выпускниками и партнерами Университета, создание высокорейтинговых журналов на основе изданий Университета и др.

В настоящее время Университет осуществляет проект вывода на международный уровень журнала «Supercomputing Frontiers and Innovations». Редколлегия была сформирована из ведущих международных ученых: Ян Фостер (Университет Чикаго, $H_i=47$), Джек Донгарра (Университет Теннесси, $H_i=42$) и Томас Липперт (Суперкомпьютерный центр г. Юлих, $H_i=40$), а средний индекс Хирша авторов статей составляет 7.

2.3.3. Внедрение новых моделей и технологий образования

Цель ЮУрГУ в части внедрения новых моделей и технологий образования: повысить качество образования и эффективность образовательных процессов.

Создание института **открытого и дистанционного образования** позволило ЮУрГУ внедрить инновационные технологии в существующие программы подготовки, а также открыть ряд **МООС** на русском и английском языках для привлечения абитуриентов и повышения престижа Университета. В планы Университета входит размещение **МООС** на таких ведущих международных площадках, как edX и Coursera.

Таблица 6. Курсы ведущих преподавателей ЮУрГУ для разработки МООС в 2016-2017гг.

- Современные технологии разработки СУБД	- Спектральная теория дифференциальных операторов
- Распределенные вычислительные системы	- Хемоинформатика
- Экономика природопользования и управление природными ресурсами	- Органическая химия
	- Линейные уравнение соболевского типа

Проект ЮУрГУ e-Learning 2.0 позволит вывести технологию **МООС** на новый уровень за счет кастомизации образовательного процесса под потребности каждого конкретного обучающегося. Благодаря существующему онлайн образованию, университет обладает базой для анализа из тысяч обучающихся. Анализ этих данных на суперкомпьютере позволит выявить типичные паттерны обучения. Определив тип обучающегося, появится возможность предложить студентам кастомизировать курс исходя из индивидуальных потребностей студента.

Развитие корпоративной **информационно-аналитической системы «Универис» (LMS)**, позволяющее эффективно координировать и управлять образовательной деятельностью Университета, интегрируя всех участников образовательного процесса – от абитуриента и студента до ректората.

Создание **зон элитной подготовки** студентов всех уровней образовательных программ, в т.ч. создание Высшей школы инжиниринга ЮУрГУ и в перспективе Высшей школы менеджмента ЮУрГУ.

Внедрение новых методик образования, использующих **технологии проблемно-ориентированного и проектного обучения** для подготовки

специалистов, способных нестандартно, гибко и своевременно реагировать на вызовы глобальной экономики.

Совершенствование учебно-методической работы, обучение преподавателей дополнительным навыкам использования инновационных методов обучения. Особое внимание предполагается уделить языковой подготовке научно-педагогических работников с последующей сертификацией IELTS. Наибольшего эффекта роста качества преподавания предполагается достичь за счет освоения ППС технологии MOOC. На первом этапе преподаватели будут поощряться к прохождению MOOC на платформах EdX или Coursera, а затем к подготовке и размещению собственных MOOC. Опыт пилотных проектов показывает, что подобная инициатива существенно повышает качество преподавания: ППС сначала знакомятся с новой технологией и лучшими приемами преподавания, а затем получают возможность увидеть себя со стороны, работают в рамках заданной схемы, повышающей самодисциплину преподавателя.

3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками Университета

Причины существования разрыва	Стратегические инициативы
Бренд университет и международная репутация	
Бренд Университета в большей степени известен в Уральском регионе. По данным QS Intelligent Unit, в 2014 г. ЮУрГУ улучшил академическую репутацию в одной из предметных специализаций на 300 мест, однако по-прежнему не входит в топ-1000 вузов мира по академической репутации.	
<ul style="list-style-type: none"> • Удаленность от глобальных постиндустриальных мегаполисов • Низкий уровень внимания со стороны университета к вопросам продвижения бренда и информационной работы на российском и международном уровне • Относительно короткая история университета, отсутствия знаковых прорывов международного уровня и выпускников с абсолютной узнаваемостью 	<ul style="list-style-type: none"> • Ребрендинг и продвижение бренда университета • Управление репутацией университета в международном академическом сообществе • Усиление информационной работы, в том числе обновление Интернет-портала • Концентрация ресурсов на актуальных областях научных исследований, способных создать международное имя университету
Уровень интернационализации	
ЮУрГУ успешно привлекает иностранных студентов, однако существует 5-кратный разрыв по доле зарубежных профессоров, отсутствуют зарубежные сотрудники на руководящих должностях.	
<ul style="list-style-type: none"> • Географическая удаленность от миграционно-привлекательных глобальных центров • Отсутствие финансирования и целенаправленной политики по привлечению зарубежных профессоров 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация системы международного рекрутинга • Создание системы стимулов для подразделений по привлечению зарубежных сотрудников

<p>Уровень публикационной активности</p> <p>В 2014 г. количество публикаций ЮУрГУ в базе данных Scopus составило 218, что более, чем в 3 раза превосходит показатель 2010 г. Чтобы выйти на уровень участников международных рейтингов, ЮУрГУ предстоит увеличить публикационную активность еще в 5 раз.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Специализация университета на исследованиях для индустрии и оборонной промышленности • Специализация университета на образовании. Низкая доля НПП, вовлеченных в исследования • Публикации в русскоязычных журналах РИНЦ, не входящих в Scopus и WoS • Отсутствие культуры и навыков публикационной активности у многих НПП • Низкий объем финансирования фундаментальных исследований 	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование публикационной активности посредством системы КПЭ и научных грантов • Привлечение молодых НПП из ведущих российских и международных университетов и научно-исследовательских центров • Концентрация ресурсов на областях с наибольшим публикационным потенциалом • Усиление системы поиска и подачи заявок на российские и международные гранты в приоритетных областях
<p>Уровень цитируемости</p> <p>Между ЮУрГУ и международными лидерами существует 20-кратный разрыв по уровню цитируемости.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие внимания к цитируемости со стороны НПП и администрации ЮУрГУ • Фокус на инженерных и ИТ-дисциплинах с низкими показателями цитируемости • Низкий уровень интегрированности в международный научный процесс • Недостаток результатов мирового уровня по актуальным областям знаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация системы международного рекрутинга для привлечения ученых мирового уровня • Организация совместных исследований с ведущими университетами и исследовательскими центрами мира • Обучение и мотивация НПП к публикации в высокорейтинговых журналах и активному продвижению публикаций • Концентрация ресурсов на прорывных направлениях исследований с высоким потенциалом цитируемости
<p>Несоответствие образовательных программ потребностям рынка и современных технологий образования</p> <p>Разрыв по среднему баллу ЕГЭ с целевыми значениями превышает 10 баллов. Средняя заработная плата выпускников опережает средний уровень по региону, но отстает от средних показателей по России.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая финансовая зависимость университета от количества обучающихся на контрактных и бюджетных местах • Ограниченные возможности университета менять структуру набора на бюджетные места в соответствии с потребностями рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение новых систем привлечения талантливых абитуриентов всех уровней подготовки • Расширение предложения совместных и англоязычных программ • Выделение зон элитной подготовки по инженерным направлениям, ИТ, естественным наукам и бизнесу • Расширение использования электронных технологий обучения (LMS, MOOCs) • Внедрение технологий проблемно-ориентированного и проектного обучения
<p>Несоответствие материально-технической базы потребностям университета</p> <p>В университете по целому ряду направлений есть современная научная и лабораторная база, современный спортивный комплекс, однако отсутствие общежития сдерживает развитие университета.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие финансирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Строительство нового общежития, соответствующего международным стандартам

3.1. Обязательные направления стратегических инициатив

В целях преодоления обнаруженных разрывов ЮУрГУ разработал систему стратегических инициатив (Рисунок 7). Обязательные направления

стратегических инициатив направлены на реализацию важнейших элементов Программы:

- Эффективное управление вузом:
 - Внедрение механизмов обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений
 - Создание системы управления вузом, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели
- Привлечение талантливых человеческих ресурсов:
 - Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава
 - Привлечение талантливых студентов и аспирантов
- Повышение эффективности управления вузом и новое качество человеческих ресурсов обеспечат:
 - Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность

Портфель программ и интеллектуальных продуктов, в свою очередь, интегрирует результаты образовательной и научной деятельности университета.

3.2. Другие направления стратегических инициатив

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

- Достижение лидерства в региональном развитии
- Повышение репутации университета среди абитуриентов и в академических кругах
- Внедрение новых моделей и технологий образования

Рисунок 7. Направления обязательных и дополнительных стратегических инициатив



4. Управление изменениями

Цель стратегии управления изменениями – трансформация Университета и создание модели позитивной организации.

В целях управления изменениями Университет будет осуществлять действия по пяти основным направлениям:



Действенная поддержка высшего руководства



Активизация лидеров изменений



Институционализация изменений



Адресные многоканальные коммуникации



Развитие культуры высоких достижений



Действенная поддержка со стороны Ректора и Президента

реализуется посредством прямых коммуникаций с сотрудниками и личного примера. Проектным офисом Программы 5-100 будет организована совместная работа с руководителями структурных вертикалей с целью разработки персональных планов коммуникаций, учитывающих ситуацию и потребности сотрудников конкретной структурной единицы.



Активизация лидеров изменений будет проведена посредством формирования высокомотивированной команды из разных функциональных вертикалей, которая будет сопровождать процесс разработки и реализации полного спектра мероприятий по управлению изменениями. В настоящее время уже сформированы рабочие группы по направлениям, общий состав команды составляет 35 человек. На следующих этапах будет происходить расширение ядра команды, а также обучение коммуникационным и лидерским навыкам.



В целях **институционализации изменений** будет создано специальное подразделение по фасилитации и организационной поддержке изменений (Проектный офис Программы 5-100), внесены необходимые изменения в организационную структуру университета, создан Международный научный совет и другие органы внешней экспертизы. Важным инструментом

институционализации изменений станут дорожные карты развития факультетов и подразделений Университета.



Проведение **адресных многоканальных коммуникаций**

подразумевает доставку сообщений целевой аудитории через наиболее эффективные каналы. Среди наиболее важных средств коммуникации можно выделить подготовку и размещение в социальных сетях видеороликов, коммуникации посредством телеканала ЮУрГУ и других университетских медиа, а также информирование через внутреннюю сеть интранет.



В качестве эталона организации, **корпоративная культура** которой привлекает лучших студентов и профессоров со всего мира, ЮУрГУ выбрал ETH Zurich. Модель ценностей ETH Zurich (превосходство, академические свободы и минимальные бюрократические барьеры, автономность и глобализм) служит ориентиром для разработки направлений изменения организационной культуры ЮУрГУ.

Культура самосовершенствования, принятия риска и высоких достижений уже является неотъемлемой частью ЮУрГУ. В 1990-е годы учебные и научные программы Челябинского политехнического института были выведены на новый уровень, было добавлено «гуманитарное крыло». Символом перемен и амбиций вуза стал новый облик центрального здания, которое после реконструкции 1995 года превратилось в архитектурную доминанту города. Челябинский политехнический институт стал классическим университетом. 2000 г. ознаменовал новый этап развития Университета. ЮУрГУ за счет собственных средств инициировал инвестиционную программу по созданию мощнейшего суперкомпьютера, который стал сердцем научной жизни Университета. В результате, в 2010 году ЮУрГУ получил статус национального исследовательского университета. Теперь перед ЮУрГУ стоят новые цели, и сотрудники Университета приложат все усилия для их достижения.

Раздел 2. Мероприятия программы

1. Мероприятия, финансируемые за счет средств субсидии

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

1.	Задача № 1.1		Внедрить систему подготовки кадрового резерва университета, а также повышения квалификации руководящего состава, в т.ч. на предмет владения английским языком				
	Целевой показатель		<i>Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза</i>		<i>Чел.</i>		
	2016	2017	2018		2019	2020	
	5	10	20		25	30	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Внедрение системы стимулирования сотрудников и подразделений с учетом результатов повышения квалификации Внедрение системы микро-грантов на повышение квалификации Внедрение системы наставничества и обмена опытом, в т.ч. с вузами партнерам в РФ и за рубежом Создание системы развития навыков профессиональной коммуникации Внедрение практик языковой подготовки вузов Программы 5-100 Повышение навыков проектного управления и развитие Офиса управления научными проектами 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	149,0	94,0	
	Год	Основные результаты:				Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	• Запущены механизмы решения задачи				14,5	7,0
	2017	• 50% АУП охвачены системой повышения квалификации, в т.ч. 20% получили сертификаты владения английским языком не менее уровня Upper-intermediate				25,0	15,0
	2018-2020	• 100% АУП охвачены системой повышения квалификации, в т.ч. 40% получили сертификаты владения английским языком не менее уровня Upper-intermediate				109,5	72,0

2.	Задача № 1.2		Внедрить систему мер международного рекрутинга			
	Целевой показатель		<i>Численность работников, привлеченных на руководящие должности, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях</i>		<i>человек/год</i>	
	2016	2017	2018	2019	2020	
	1	2	3	4	5	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Создание службы “Headhunter office” с привлечением администратора с международной репутацией Внедрение института посол бренда («brand ambassador») Привлечение выпускников программы «Глобальное образование» на замещение руководящих позиций 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	: 376,0 376,0	
	Год	Основные результаты			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены механизмы решения задачи Привлечен Администратор с международной репутацией 			28,0	28,0
	2017	<ul style="list-style-type: none"> Привлеченные зарубежные специалисты интегрированы в коллектив, первые результаты их работы получили позитивную оценку сотрудников 			60,0	60,0
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечен конкурс на позиции для замещения специалистами международного уровня не менее 2.5 квалифицированных кандидатов на позицию 			288,0	288,0

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

3.	Задача № 2.1		Создать университетскую систему международного рекрутинга и приема на работу молодых иностранных ученых		
	Целевой показатель		<i>Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов</i>		<i>%</i>
	2016	2017	2018	2019	2020
	1	2	3	5	10
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Создание системы грантов для привлечения молодых иностранных ученых 	Оценка стоимости	субсидии:

		<ul style="list-style-type: none"> • Включение в состав КПЭ подразделений наличия зарубежных НПП • Проведение активной информационной кампании по привлечению постдоков 	(всего и за счет субсидии)	705,0	705,0
Год	Основные результаты			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Проведена первая волна набора молодых иностранных НПП 			52,5	52,5
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Проведена вторая волна набора молодых ученых • Не менее 30% подразделений участвуют в международном рекрутинге (формируют заявки, собеседуют и нанимают кандидатов) 			112,5	112,5
2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Набор внешних, в т.ч. иностранных постдоков стал регулярной практикой, обеспечен конкурс не менее 3-х квалифицированных кандидатов на позицию • Не менее 60% научных подразделений участвуют в международном рекрутинге 			540,0	540,0

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

4.	Задача № 3.1	Организовать программы повышения квалификации работников из числа НПП для работы на международном уровне			
	Целевой показатель	<i>Удельный вес численности НПП вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПП вуза</i>			%
	2016	2017	2018	2019	2020
	1	3	4	5	6
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение лучших практик языковой подготовки вузов Программы 5-100 • Внедрение системы мотивации для реализации программ академической мобильности • Создание и внедрение системы поиска программ академической мобильности и организация партнерств по программам 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	580,0	470,0
Год	Основные результаты			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Запущены механизмы решения задачи 			50,0	35,0

2017	<ul style="list-style-type: none"> 25 % НПР охвачены системой повышения квалификации, в т.ч. 15 % получили сертификаты владения английским языком не менее уровня Upper-intermediate 	95,0	75,0
2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> 50 % НПР охвачены системой повышения квалификации, в т.ч. 40 % получили сертификаты владения английским языком не менее уровня Upper-intermediate 	435,0	360,0

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

5.	Задача № 4.1	Обеспечить развитие модели академической аспирантуры. Реализовать систему мер по привлечению в аспирантуру выпускников российских и зарубежных вузов				
	Целевой показатель	<i>Удельный вес выпускников других ВУЗов в аспирантуре Университета</i>		%		
	2016	2017	2018	2019	2020	
	1	2	3	4	5	
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение системы исследовательских пред-аспиранских грантов для привлечения внешних абитуриентов Организация открытых международных научно-интеллектуальных конкурсов среди студентов и Летней школы молодого исследователя Внедрение интегрированных программ академической магистратуры и аспирантуры Система грантов на прохождение стажировок в ведущих научно-исследовательских организациях и университетах Институционализация программ двойной аспирантуры, включая внедрение модели двойного кураторства Реализация принципа обязательного выполнения аспирантами оплачиваемых научных работ 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	290,0	235,0	
	Год	Основные результаты:			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены все механизмы Количество заявок в аспирантуру ЮУрГУ увеличилось на 50% 			25,0	17,5
	2017	<ul style="list-style-type: none"> 50 % аспирантов выполняют оплачиваемые работы Не менее 30% поступивших аспирантов привлечены из других вузов 			47,5	37,5

		<ul style="list-style-type: none"> • Не менее 25% аспирантов вовлечены в проекты с внешними организациями 		
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % аспирантов выполняют оплачиваемые работы • Не менее 50% аспирантов привлечены из других вузов • Топ-10% выпускников аспирантуры ЮУрГУ получают предложения о работе в топ-100 вузов мира по данной специализации 	217,5	180,0

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

6.	Задача № 5.1		Внедрить систему грантовой поддержки молодых НПП и обучающихся, в т.ч. обеспечить международную академическую мобильность			
	Целевой показатель		<i>Удельный вес численности стажеров-исследователей и молодых НПП вуза, получивших поддержку, в общей численности стажеров-исследователей и молодых НПП вуза</i>		%	
	2016	2017	2018	2019	2020	
	5	8	11	14	15	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение стипендий для абитуриентов с высоким баллом ЕГЭ и иностранных студентов • Поддержка молодых НПП и обучающихся грантами на научные проекты и академическую мобильность • Создание службы академической мобильности с привлечением иностранных специалистов • Создание «окон мобильности» в образовательных программах подготовки студентов и аспирантов • Создание консорциума вузов Программы 5-100 для реализации внутрироссийских и международных образовательных траекторий 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	282,0	282,0
	Год	Основные результаты:			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	• Запущены механизмы решения задачи			21,0	21,0
	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Прирост доли высокомотивированных абитуриентов на 30 % к 2015 г. • Количество заявок на участие в программах мобильности не менее 300 			45,0	45,0
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Прирост доли высокомотивированных абитуриентов на 100% к 2015г. • Все учащиеся на элитных и прорывных направлениях подготовки вовлечены в научную работу 			216,0	216,0

7.	Задача № 5.2		Обеспечить рост цитируемости ученых Университета			
	Целевой показатель		<i>Средний показатель цитируемости на одного НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus</i>		-	
	2016	2017	2018	2019	2020	
	0,7	1,0	2,3	5,2	11,6	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение доступом полнотекстовых баз данных и информационных ресурсов • Совершенствование системы мер по стимулированию НПП к опубликованию в научных журналах с высоким импакт-фактором и к выступлению на высокорейтинговых конференциях и форумах • Создание офиса академического письма • Создание системы продвижения научных результатов, включая размещение электронных препринтов научных работ на английском языке в свободном доступе, создание профилей авторов в информационных системах • Стимулирование привлечения зарубежных соавторов • Ежеквартальное размещение Топ-листа публикаций в высокорейтинговых журналах на сайте университета 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	309,5	282,0
	Год	Основные результаты: Увеличение цитируемости ученых Университета в международно узнаваемых изданиях		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2016	• Запущены механизмы решения задачи		24,75	21,0	
	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Доля публикаций в журналах первого квартала составила не менее 20% • Доля публикаций с зарубежными соавторами увеличилась в 2 раза к 2015г. 		50,0	45,0	
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Не менее 300 публикаций в топ 10% по цитируемости, не менее 50 публикаций в топ-1% по цитируемости • Не менее 50% НПП активно публикуются в журналах WoS и Scopus 		234,75	216,0	
8.	Задача № 5.3		Разработать и внедрить систему управления лояльностью обучающихся (Student Journey)			
	Целевой показатель		Чистый индекс поддержки обучающихся (Net Promoter Score, NPS)		%	
	2016	2017	2018	2019	2020	
	20	30	40	55	65	

	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> Создание и внедрение системы мониторинга удовлетворенности обучающихся Внедрение системы оценки административного персонала Внедрение программы повышения лояльности обучающихся «Я люблю ЮУрГУ», в том числе за счет: <ul style="list-style-type: none"> развития внутренних коммуникаций в студенческой среде; развития корпоративной прессы; разработки и реализации Event-management; организации и ведения в социальных сетях блога ректора; создания двуязычной системы навигации. 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	168,5	141,0
	Год	Основные результаты		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены механизмы решения задачи Доля высоколояльной аудитории в общем контингенте студентов составила 15% 		14,25	10,5
	2017	<ul style="list-style-type: none"> Доля высоколояльной аудитории в общем контингенте студентов составила 30% 		27,5	22,5
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Создана репутация ЮУрГУ как лучшего вуза по совокупному опыту обучения в уральском регионе Обеспечен устойчивый поток пожертвований и взносов в эндаумент фонд со стороны выпускников 		126,75	108,0

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

9.	Задача № 6.1	Внедрить и вывести на международный уровень программы, реализуемые совместно с ведущими университетами и научными организациями, высокотехнологичными компаниями			
	Целевой показатель	<i>Количество образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ, разработанных и реализуемых в партнерстве с ведущими российскими и иностранными вузами и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях</i>			<i>Шт.</i>
	2016	2017	2018	2019	2020

	5	8	12		16	20
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Развитие форм сетевого взаимодействия с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями, высокотехнологичными компаниями • Глобальное продвижение магистерских и аспирантских программ по прорывным направлениям исследований Университета • Получение международной аккредитации ключевых образовательных программ 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	290,0	235,0
	Год	Основные результаты			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Количество заявок на магистерские программы на иностранных языках возросло на 35% 			25,0	17,5
	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Общее количество обучающихся на совместных программах и программах на иностранных языках превысило 500 человек • Конкурс на совместные программы и программы на иностранных языках превысил 2.5 человека на место 			47,5	37,5
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Несколько ведущих программ университета в компьютерных науках и инженеринге получили международное признание 			217,5	180,0

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

10.	Задача № 7.1		Внедрить комплекс мер по привлечению студентов из ведущих иностранных университетов, в т.ч. культивировать двуязычную среду			
	Целевой показатель		<i>Удельный вес численности студентов ведущих иностранных вузов, привлеченных в вуз, в общей численности студентов вуза</i>		%	
	2016	2017	2018		2019	2020
	0,2	0,4	0,7		0,8	1,0
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Проведение роад-шоу университета, выездных приемных комиссий и участие в мероприятиях на площадках других вузов • Развитие инфраструктуры двуязычной среды, 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	290,0	235,0

		формирования языковой и межкультурной компетенции сотрудников <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение грантовой системы для привлечения иностранных студентов 			
	Год	Основные результаты:		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Запущены все механизмы решения задачи 		25,0	17,5
	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Не менее 15 вузов-партнеров, студенты из которых обучаются ЮУрГУ • Обеспечен высокий уровень удовлетворенности студентов из иностранных вузов 		47,5	37,5
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Университет стал по-настоящему интернациональной, мультикультурной площадкой с двуязычной языковой средой 		217,5	180,0

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

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

11.	Задача № 8.1	Организовать систему научного форсайта для определения направлений опережающего развития Университета			
	Целевой показатель	<i>Наличие научного форсайта</i>			<i>Да/Нет</i>
	2016	2017	2018	2019	2020
	Да	Да	Да	Да	Да
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка технологических трендов и сценариев развития в области приоритетных направлений развития университета с привлечением международных экспертов • Создание службы научно-технического форсайта 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	210,7	164,5

Год	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии		
2016	<ul style="list-style-type: none"> Составлен план форсайта, определены механизмы, привлечены эксперты 	18,55	12,25		
2017	<ul style="list-style-type: none"> Подготовлен и опубликован научный форсайт Результаты форсайта получили широкое освещение в российской и международной прессе 	34,65	26,25		
2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Происходит обновление научно-технологического форсайта на регулярной основе 	157,5	126,0		
12.	Задача № 8.2	Обеспечить развитие рыночноориентированных прикладных научных исследований и разработок			
	Целевой показатель	<i>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</i>	<i>Шт.</i>		
2016	2017	2018	2019	2020	
50	75	100	125	150	
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение системы маркетингового анализа потребностей рынка прикладных исследований и разработок для последующего инициирования научных работ Создание службы «одного окна» по взаимодействию с бизнесом Развитие сотрудничества с бизнесом для осуществления проектов по прорывным направлениям регионального, всероссийского и мирового уровня 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	210,7	164,5
Год	Основные результаты:	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии		
2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены все механизмы 	18,55	12,25		
2017	<ul style="list-style-type: none"> Количество ключевых клиентов-крупных заказчиков увеличилось на 50% 	34,65	26,25		
2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Объем прикладных исследований превысил 1 млрд. руб. в год 	157,5	126,0		
13.	Задача № 8.3	Обеспечить создание новых и развитие существующих междисциплинарных научных платформ			
	Целевой показатель	<i>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</i>	<i>Шт.</i>		

		<i>структурных подразделений в вузе</i>				
2016	2017	2018		2019	2020	
5	10	15		20	25	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Организация временных творческих коллективов для выполнения опережающих исследований на базе междисциплинарных научных платформ • Развитие инфраструктуры научно-образовательных центров и лабораторий для работы временных творческих коллективов 		Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	164,5	164,5
Год	Основные результаты:			Оценка стоимости, млн.руб.	В т.ч. за счет субсидии	
2016	• Запущены все механизмы			12,25	12,25	
2017	• В работе междисциплинарных платформ участвуют не менее 50 НПП университета и не менее 15 внешних сотрудников, в т.ч. из институтов РАН			26,25	26,25	
2018-2020	• Опубликовано не менее 10 публикаций в журналах топ-1% по SNIP в тематиках специализации			126,0	126,0	
14.	Задача № 8.4		Создать международные лаборатории по прорывным направлениям на основе открытого конкурса под руководством ведущих российских и зарубежных ученых			
Целевой показатель		<i>Средний показатель цитируемости на одного НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus</i>		-		
2016	2017	2018		2019	2020	
0,7	1,0	2,3		5,2	11,6	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение грантовой системы привлечения зарубежных ученых к руководству совместными проектами, лабораториями и центрами • Создание системы поиска и сопровождения заявок на международные гранты, подготовки ученых ЮУрГУ по составлению заявок на международные гранты 		Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	906,85	865,65
Год	Основные результаты			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2016	• Запущены основные механизмы, получено не менее 15 заявок на создание лабораторий, направлено не менее 50 заявок на международные гранты			53,3	49,0	

	2017	<ul style="list-style-type: none"> Не менее 60 НПР работает в лабораториях под руководством привлеченных ученых, не менее 60 НПР имеет опыт подачи заявок и работы по международным грантам 		139,65	131,25
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Не менее 30% НПР университета имеет опыт работы в международных лабораториях и/или по международным грантам 		711,9	680,4
15.	Задача № 8.5		Организовать работу и проведение научных исследований в ведущих российских и международных лабораториях, партнерство с ведущими международными коллаборациями и институтами РАН		
	Целевой показатель		<i>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</i>	<i>Шт.</i>	
	2016	2017	2018	2019	2020
	5	10	15	20	25
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Проведение исследований с ведущими учеными мира, включая краткосрочные визиты в ЮУрГУ и в организации-партнеры Создание «зеркальных» лабораторий совместно с ведущими университетами России и мира Расширение взаимодействия и партнерства с ведущими международными коллаборациями Создание консорциумов и лабораторий с Институтами РАН 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	
				179,9	164,5
	Год	Основные результаты:		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Не менее 10 ведущих ученых посетили ЮУрГУ для проведения совместных исследований 		14,35	12,25
	2017	<ul style="list-style-type: none"> Не менее 100 НПР ЮУрГУ участвует в совместных проектах Из институтов РАН приглашены к сотрудничеству не менее 30 исследователей 		29,05	26,25
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Доля публикаций с внешними соавторами увеличилась до 80% 		136,5	126,0
16.	Задача № 8.6		Создать Международный научный совет путем приглашения ведущих зарубежных экспертов		
	Целевой показатель		<i>Количество заседаний в год</i>	<i>Шт.</i>	
	2016	2017	2018	2019	2020
	1	2	2	2	2

	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение эффективного взаимодействия МНС с научным коллективом ЮУрГУ • Освещение в прессе работы МНС 	Оценка стоимости	126,35	126,35
	Год	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2016	• Сформирован научный совет из 15 ученых мирового уровня, прошло первое очное заседание	24,5	24,5	
	2017	• Налажена регулярная работа МНС	26,25	26,25	
	2018 – 2020	• 80% сотрудников знают о работе МНС, работа совета освещается в международных медиа	75,6	75,6	

2. Обязательные дополнительные мероприятия

Мероприятие № 9 (обязательное дополнительное). Изменение организационной и управленческой структуры университета

17.	Задача № 9.1	Внесение изменений в организационную и управленческую структуру университета				
	Целевой показатель				Место	
	2016	2017	2018	2019	2020	
	Механизмы решения задачи	<p>1) Разработка и согласование с Министерством образования и науки Российской Федерации Плана мероприятий («дорожной карты») по выполнению Программы.</p> <p>2) Разработка и согласование с Министерством образования и науки Российской Федерации проектов нормативных актов и внутренних регламентных документов, обеспечивающих:</p> <p>а) Изменение типа учреждения с федерального государственного бюджетного на государственное автономное учреждение.</p> <p>б) Внесение изменений в Устав университета и действующие трудовые контракты ректора и проректоров, предусматривающих достижение показателей утвержденных программ развития.</p> <p>в) Установление процедуры назначения ректора Учредителем, предусматривающей проведение предшествующего конкурсного отбора в виде открытого международного конкурса.</p> <p>3) Представление бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и заверение ее аудитором.</p> <p>4) Предоставление данных и получение позиций, по крайней мере, в одном из двух международных рейтингов: QS, THE.</p>				

		5) Установление критериев результативности академической деятельности и введение на их основе с 2016 года срочных контрактов с работниками профессорско-преподавательского состава и управленческого персонала.		
	Год	Основные результаты	Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2015	Установлены критерии результативности академической деятельности. Разработаны и предоставлены в Министерство образования план мероприятий и проекты нормативных актов и внутренних регламентных документов по ключевым организационным преобразованиям вуза		
	2016	План мероприятий («дорожная карта») по выполнению Программы. Изменение типа учреждения на государственное автономное учреждение. Эффективное перераспределение функций между Ученым и Наблюдательным советами университета. Регламент процедуры назначения ректора Учредителем, предусматривающей проведение предшествующего конкурсного отбора в виде открытого международного конкурса. Представление бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. Предоставление данных в международные рейтинги QS и THE. Типовая форма срочного контракта с работниками профессорско-преподавательского состава и управленческого персонала с перечнем ключевых показателей эффективности.		—
	2017	Представление бухгалтерской отчетности за текущий год в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и заверение ее аудитором. Заключение срочных контрактов с работниками профессорско-преподавательского состава с перечнем критериев результативности академической деятельности.		—
	2018-2020	Представление бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и заверение ее аудитором. Заключение срочных контрактов с работниками профессорско-преподавательского состава с перечнем критериев результативности академической деятельности. Получение позиции, по крайней мере, в одном из двух международных рейтингов QS или THE.		—

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

Мероприятие № 10. «Внедрение системы управления репутацией университета в России и в мире»

18.	Задача № 10.1		Разработать и внедрить комплекс мер по повышению репутации вуза в международном академическом сообществе			
	Целевой показатель		<i>Повышение позиции в рейтинге Вебометрикс</i>		<i>Место</i>	
	2016	2017	2018		2016	2017
	100	200	300		400	500
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Внедрение единой CRM системы для взаимодействия с выпускниками, бизнес-партнерами и органами власти Подготовка и рассылка годового отчета о деятельности университета на русском и английском языках международному академическому сообществу, работодателям, органам власти и др. Взаимодействие с международными рейтинговыми организациями Организация системы адресных коммуникаций с международными вузами-партнерами 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	44,0	-
	Год	Основные результаты			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	• Запущена реализация всех механизмов			6,0	-
	2017	• Поддерживаются регулярные контакты не менее чем с 1000 представителями мирового академического и бизнес-сообщества			8,0	-
	2018-2020	• ЮУрГУ в топ-200 по репутации целевых предметных рейтингов QS			30,0	-
19.	Задача № 10.2		Разработать систему мер по обеспечению включения журналов Университета в базы Scopus, WoS и их дальнейшее преобразование в высокорейтинговые журналы			
	Целевой показатель		<i>Количество журналов Университета, включенных в базы Scopus и WoS</i>		<i>Шт.</i>	
	2016	2017	2018		2019	2020
	1	2	2		3	3
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Повышение качества публикаций до уровня публикаций в журналах с высоким импакт-фактором Привлечение зарубежных ученых с высоким индексом Хирша для публикаций в журналах университета 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	22,0	-

		<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение в состав редколлегии журналов ведущих ученых, организация двойного слепого рецензирования • Модернизация англоязычного версий сайтов научных журналов 	субсидии)			
	Год	Основные результаты: Увеличения количества журналов университета в Scopus		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Запущена реализация основных механизмов 		3,0	-	
	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Журнал ЮУрГУ вошел в топ-50% по SNIP в своей предметной области 		4,0	-	
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Не менее 1 журнала в топ-10% по SNIP в своей предметной области, не менее 3-х журналов в топ-25% по SNIP в своих предметных областях 		15,0	-	
20.	Задача № 10.3		Провести ребрендинг университета и обеспечить последующее международное продвижение бренда			
	Целевой показатель		Количество положительных упоминаний Университета в ведущих российских СМИ	Шт.		
	2016	2017	2018	2019	2020	
	100	150	200	250	300	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение новых содержательных атрибутов бренда • Создание брендбука университета на английском, китайском и русском языках • Внедрение программы повышения узнаваемости университета в глобальном образовательном пространстве • Реализация программы вовлечения целевых аудиторий «Я люблю ЮУрГУ» • Производство и размещение рекламных и маркетинговых материалов международного уровня • Введение в действие нового сайта университета • Создание SocialMedia пояса университета • Организация системы общественных связей «OPEN SUSU», новостного менеджмента, партнерства с ведущими СМИ 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	44,0	-
	Год	Основные результаты		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Запущены все механизмы, принято решение по ребрендингу университета 		6,0	-	

2017	<ul style="list-style-type: none"> Проведен ребрендинг университета, обеспечено кратное приращение основных метрик активности в медиа, в интернете и в социальных сетях 	8,0	-
2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Создан новый бренд университета с сильным эмоциональным зарядом, обеспечена высокая узнаваемость бренда в России и в мире 	30,0	-

Мероприятие № 11. «Внедрение новых моделей образования»

21.	Задача № 11.1	Внедрение новых моделей образования				
	Целевой показатель	<i>Количество студентов и аспирантов, обучающихся по новым образовательным программам</i>			<i>Чел.</i>	
	2016	2017	2018	2019	2020	
	50	150	400	800	1500	
	Механизмы решения задачи	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение технологий проблемно-ориентированного и проектного образования на основе стандарта CDIO Внедрение системы языковой подготовки по модели проекта Cambridge University Press с МИСиС Создание зон элитной подготовки в бакалавриате Формирование единого образовательного пространства бакалавриата, с внедрением механизмов свободного выбора курсов студентами Снижение доли аудиторной нагрузки в пользу увеличения доли самостоятельной работы, введение системы тьюторов 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	33,0	-	
	Год	Основные результаты:			Оценка стоимости	За счет средств субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены все механизмы реализации задачи Функционирует Высшая школа инжиниринга ЮУрГУ как зона элитной подготовки 			4,5	-
	2017	<ul style="list-style-type: none"> Создана Высшая школа менеджмента ЮУрГУ как зона элитной подготовки управленцев Не менее 25% студентов университета охвачены новыми образовательными инициативами (английский язык, элитная подготовка, проектный подход, высокая доля предметов по выбору) 			6,0	-
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Организация обучения на инженерных дисциплинах соответствует лучшим практикам вузов-бенчмарк (Университет Мичигана) 			22,5	-

		<ul style="list-style-type: none"> Обеспечено высокое качество университетского образования при сохранении доступности образования для выпускников школ региона Южного Урала 					
22.	Задача № 11.2		Совершенствование автоматизированных систем управления учебным процессом, в т.ч. LMS (Learning Management System) и др.				
	Целевой показатель		<i>Доля курсов Университета, охваченная системой LMS</i>		%		
	2016	2017	2018	2019	2020		
	20	40	60	80	100		
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Расширение функционала корпоративной ИАС “Универис” Расширение применения системы LMS в образовательном процессе на всех курсах университета 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	44,0	-	
	Год	Основные результаты			Оценка стоимости	За счет средств субсидии	
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущен пилотный проект расширения использования системы LMS на основные образовательные программы 			6,0	-	
	2017	<ul style="list-style-type: none"> У всех ППС существует возможность использовать систему LMS для преподавания своих курсов 			8,0	-	
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Система LMS активно используется всеми преподавателями и студентами университета, обеспечена высокая оценка качества работы системы 			30,0	-	
22.	Задача № 11.3		Обеспечить дальнейшее развитие электронного обучения и дистанционных технологий				
	Целевой показатель		<i>Количество MOOK Университета на ведущих международных площадках</i>		<i>Шт.</i>		
	2016	2017	2018	2019	2020		
	3	8	16	24	24		
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Разработка и размещение MOOK на русском и английском языках на ведущих российских и международных площадках Внедрение системы мотивации ППС к освоению новых технологий обучения Создание дистанционных школ для иностранных абитуриентов E-Learning 2.0: кастомизация онлайн обучения на основе Big Data анализа паттернов обучения на 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	110,0	-	

Год	Основные результаты	Оценка стоимости	За счет средств субсидии
2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены механизмы реализации задачи 	15,0	-
2017	<ul style="list-style-type: none"> Университет обладает отлаженной технологией производства MOOK, высоким интересом ППС к разработке и использованию MOOK в обучении 	20,0	-
2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Несколько курсов университета входят в глобальные топовые предметные списки Университет является национальным лидером по внедрению технологий кастомизированного онлайн обучения 	75,0	-

Мероприятие № 12. «Модернизация системы управления Университетом и диверсификация источников финансирования»

23. Задача № 12.1		Укрупнить академические подразделения. Развить систему делегирования полномочий и ресурсов.			
Целевой показатель		<i>Доля подразделений с интегральным показателем эффективности менее 50% от среднего по всем подразделениям</i>		%	
2016	2017	2018	2019	2020	
40	35	25	20	15	
Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Введение системы мониторинга востребованности образовательных программ и отказ от невостребованных направлений подготовки Оптимизация содержания и структуры учебной нагрузки вуза Устранение дублирующих структурных единиц Перераспределение полномочий сотрудников и развитие системы делегирования ресурсов и полномочий Строительство инновационного центра 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	22,0	-
Год	Основные результаты:		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии	
2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены все механизмы, подготовлены решения по оптимизации структуры вуза 		3,0	-	
2017	<ul style="list-style-type: none"> Запущены крупные инициативы по объединению подразделений, пилотные проекты по модернизации практик обучения 		4,0	-	
2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Реализована целевая модель по количеству студентов, НПР, количеству подразделений и основных программ, уровню самостоятельности подразделений и 		15,0	-	

		объему взаимодействия подразделений				
24.	Задача № 12.2		Создать систему управления изменениями			
	Целевой показатель		Доля сотрудников, осведомленных о программе 5-100 в общем количестве штатных единиц		%	
	2016	2017	2018		2019	2020
	50	65	80		100	100
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Создание офиса управления проектами программы 5-100 Создание и внедрение системы внутренних PR-коммуникаций, нацеленных на информационную поддержку изменений Создание и внедрение управленческой системы поддержки процессов трансформации, направленной на развитие и поддержку внутренних лидеров изменений 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	88,0	-
	Год	Основные результаты			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Развернут Офис управления проектами Программы 5-100, запущен план управления изменениями 			12,0	-
	2017	<ul style="list-style-type: none"> Число активных сторонников трансформации Университета превысило 20% от общего числа сотрудников Все проекты Программы 5-100 реализуются в рамках систематизированных процедур управления проектами 			16,0	-
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> В трансформационных процессах, проектах Программы 5-100 участвуют 60% коллектива Университета Не менее 80% проектов Программы реализуются в срок, в рамках установленного бюджета и с достижением целевых КПЭ 			60,0	-
25.	Задача № 12.3		Развить систему привлечения средств от бизнеса и выпускников Университета, в т.ч. посредством формирования эндаумента фонда			
	Целевой показатель		Количество активных благотворителей		Чел.	
	2016	2017	2018		2019	2020
	10	20	40		60	100
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Разработка и внедрение системы мероприятий по формированию взаимоотношений с бизнес- 	Оценка стоимости	11,0	-

		<ul style="list-style-type: none"> партнерами на постоянной взаимовыгодной основе Создание Фонда целевого капитала ЮУрГУ и Попечительского совета Фонда Формирование пакета предложений спонсорской помощи 	(всего и за счет субсидии)		
	Год	Основные результаты		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены все механизмы реализации задачи 		1,5	-
	2017	<ul style="list-style-type: none"> Объем пожертвований вырос в 2 раза относительно 2015 г. 		2,0	-
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Университет получает значимые суммы от благотворителей 		7,5	-

Мероприятие № 13. «Развитие роли Университета в качестве лидера регионального развития»

26.	Задача № 13.1		Создать акселератор инновационного развития в Университете. Развить механизмы поддержки инновационного предпринимательства.		
	Целевой показатель		<i>Количество созданных малых инновационных предприятий</i>	<i>Шт.</i>	
	2017	2018	2019	2017	2018
	5	5	5	5	5
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Система коммерциализации инноваций университета на основе симметричного взаимодействия с бизнесом Молодежный бизнес-инкубатор Создание и поддержка производственно-технологического комплекса для проведения НИОКТР и создания опытных образцов Реализация программ по развитию студенческого предпринимательства, ориентированного на решение социально значимых проблем региона (на базе платформы SIFE «Студенты в свободном предпринимательстве») 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	688,0
	Год	Основные результаты		Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены все механизмы задачи 		12,0	-
	2017	<ul style="list-style-type: none"> В проекты развития предпринимательства вовлечено не менее 500 человек – студентов и сотрудников Университета, а также представителей регионального 		16,0	-

		бизнес-сообщества				
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Не менее 3-х мега-успешных, знаковых стартапов запущено при участии Университета или выпускниками Университета 		660,0	-	
27.	Задача № 13.2		Обеспечить лидерство университета в регионе			
	Целевой показатель		<i>Количество упоминаний Университета в контексте регионального развития</i>	<i>Шт.</i>		
	2016	2017	2018	2016	2020	
	150	200	250	150	100	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> Развитие студенческого волонтерского проекта «Энергия добрых дел» для реализации социально значимых проектов города и региона Реализация на базе университета международного кросскультурного проекта «green house» (крупных имиджевых культурных, просветительских и образовательных мероприятий) Развитие системы студенческих профессиональных конкурсов с привлечением общественности и работодателей Проведение открытых лекций с привлечением ведущих спикеров и лидеров общественного мнения Проведение общественно-политических дискуссий на актуальные темы развития региона 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	22,0	-
	Год	Основные результаты			Оценка стоимости	В т.ч. за счет субсидии
	2016	<ul style="list-style-type: none"> Запущены все механизмы реализации задачи 			3,0	-
	2017	<ul style="list-style-type: none"> В общественных мероприятиях, организованных Университетом, приняло участие свыше 10 000 человек 			4,0	-
	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Университет стал одним из ключевых брендов региона наряду с хоккейной командой Трактор, ЧТПЗ, ЧТЗ, ММК и др. 			15,0	-

Мероприятие № 14. «Привлечение талантливых студентов со всех регионов России»

28.	Задача № 14.1		Разработать и внедрить новые системы привлечения талантливых абитуриентов для поступления в Университет			
	Целевой показатель		<i>Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов</i>		<i>Ср. балл ЕГЭ</i>	
	2016	2017	2018	2019	2020	
	67	69	72	75	78	
	Механизмы решения задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Развитие системы конференций, олимпиад и конкурсов на базе Университета для абитуриентов бакалавриата и магистратуры • Внедрение системы выездных выставок-презентаций университета • Разработка и внедрение новых форм профессиональной навигации • Строительство общежития 	Оценка стоимости (всего и за счет субсидии)	933,0	-
	Год	Основные результаты			Оценка стоимости	За счет средств субсидии
	2016	• Запущены все механизмы, количество абитуриентов возросло на 10%			4,5	-
	2017	• Обеспечено высокое качество и диверсификация набора на элитные направления подготовки			6,0	-
	2018-2020	• Доля высокомотивированных абитуриентов составляет 50% среди зачисленных, доля иногородних студентов составляет 50%			922,5	-

Приложение 1. К программе повышения конкурентоспособности ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ)

Перечень целевых показателей, их значений и методики расчета дополнительных показателей.

Основные показатели			Прогнозная динамика показателя				
№	Наименование показателя	Ед. измерения	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)						
1.1.	Позиция в общем рейтинг THE	место			701+	650-700	450-500
1.2.	Позиция в общем рейтинг QS	место		701+	650-700	450-500	250-300
1.3.	Позиция в рейтинге по предметам «Computer Science»	место				350-400	300-350
1.4.	Позиция в рейтинге по предметам «Mechanical, Aeronautical & Manufacturing Engineering»	место			250-300	250-300	200-250
1.5.	Позиция в рейтинге по предметам «Materials Science»	место					150-200
2.	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП	количество	0,5	0,8	1,3	2,1	3,4
2.1.1.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на 1 НПП работника (за 5 полных лет)	количество	0,3	0,4	0,7	1,2	2,0
2.1.2.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на 1 НПП (за 3 полных года)	количество	0,2	0,3	0,6	1,0	1,6
2.2.1.	Количество публикаций в базе данных Scopus на 1 НПП работника (за 5 полных лет)	количество	0,5	0,7	1,2	1,9	3,1
2.2.2.	Количество публикаций в базе данных Scopus на 1 НПП (за 3 полных	количество	0,4	0,6	0,9	1,5	2,5

Основные показатели							
№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя				
	года)	чество					
3.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	количество	0,7	1,0	2,3	5,2	11,6
3.1.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science	количество	0,3	0,5	1,2	2,9	6,8
3.2.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, учтенных в базе данных Scopus	количество	0,6	0,9	2,1	4,7	10,6
4.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	1	2	3	5	10
5.	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	9	10	12	14	18
6.	Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	балл	67	69	72	75	78
7.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	45	45	45	45	45
Дополнительные показатели							
1.	Доля магистров и аспирантов в общем числе учащихся	%	27%	30%	35%	38%	40%
2.	Количество образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими международными ВУЗами и научными организациями	Штук	5	8	12	16	20
3.	Прирост в рейтинге Webometrics накопленным итогом	Позиций	100	200	300	400	500

Методика расчета дополнительного показателя 1.

Дополнительный показатель «Доля магистров и аспирантов в приведенном контингенте учащихся» (ДП1) рассчитывается по следующей формуле:

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

где

$K_{\text{маг}}$ - приведенный контингент магистров к очной форме обучения на 31 декабря отчетного года;

$K_{\text{асп}}$ - приведенный контингент аспирантов к очной форме обучения на 31 декабря отчетного года;

$K_{\text{спец}}$ - приведенный контингент специалистов 3-го поколения к очной форме обучения на 31 декабря отчетного года;

$K_{\text{обуч}}$ - количество обучающихся, приведенных к очной форме обучения, на 31 декабря отчетного года.

В соответствии с методикой рейтинга QS, расчет показателя «Доля магистров и аспирантов в приведенном контингенте учащихся» включает специалистов (источник: <http://www.iu.qs.com/university-rankings/definitions/#toggle-id-5>).

Дополнительный показатель «Количество образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими международными ВУЗами и научными организациями» (ДП2) рассчитывается по следующей методике:

Количество образовательных программ, реализуемых в партнерстве с ведущими международными ВУЗами и научными организациями и дополнительных профессиональных программ, разработанных и реализуемых в период с 2016, с использованием сетевой формы в партнерстве с ведущими российскими и иностранными ВУЗами и/или с ведущими российскими и иностранными научными организациями и/или с привлечением к ведению аудиторных занятий ведущих мировых ученых, занимающих лидирующие позиции в определенной области наук на отчетную дату. Каждая программа учитывается один раз.

Дополнительный показатель «**Прирост в рейтинге Webometrics накопленным итогом**» (ДПЗ) рассчитывается по следующей методике:

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

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

Список исполнителей

- 1) Вяткин Г.П. – президент ЮУрГУ
- 2) Шестаков А.Л. – ректор ЮУрГУ
- 3) Ваулин С.Д. – проректор по научной работе
- 4) Радионов А.А. – проректор по учебной работе
- 5) Каточков В.М. – проректор по международной деятельности
- 6) Бойкова Л.И. – проректор по экономическим и финансовым вопросам
- 7) Келлер А.В. – и.о. начальника управления научной и инновационной деятельности
- 8) Окольнишникова И.Ю. – директор института экономики, торговли и технологий.
- 9) Кундикова Н.Д. – декан физического факультета

- 10) Авдин В.В. – декан химического факультета
- 11) Деев А.В. – начальник управления международного сотрудничества
- 12) Демин А.А. – директор института открытого и дистанционного образования
- 13) Денисова Л.А. – заместитель главного бухгалтера
- 14) Дзензелюк Н.С. – доцент кафедры экономики и управления проектами
- 15) Дьяконов А.А. – профессор кафедры технологии машиностроения
- 16) Келлер Ал. Викт. – декан факультета математики, механики и компьютерных наук
- 17) Попов М.Ю. – заместитель начальника учебно-методического управления
- 18) Радченко Г.И. – декан факультета вычислительной математики и информатики
- 19) Савельева И.П. – заведующий кафедрой маркетинга и менеджмента
- 20) Сапожников С.Б. – декан заочного инженерно-экономического факультета
- 21) Сафонов Е.В. – декан аэрокосмического факультета
- 22) Шестакова Л.И. – директор института международного образования
- 23) Булат В.В. – директор, компания ООО «ПрайсВотерхаусКуперс Консультирование»

Ссылки на источники

1. Сайт QS (всемирный рейтинг университетов – QS World University Rankings)
<http://www.topuniversities.com/university-rankings>
2. Сайт ARWU (академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities) <http://www.shanghairanking.com/>
3. Сайт рейтинга THE <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>
4. Сайт Росстата
http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#
5. Сайт Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST)
<http://www.kaist.edu/edu.html>
6. Сайт Tsinghua University
<http://www.tsinghua.edu.cn/publish/newthuen/index.html>
7. Сайт University of Texas at Austin <http://www.utexas.edu/>
8. Сайт Darmstadt University of Technology
<http://www.tu-darmstadt.de/index.en.jsp>
9. Сайт University of Michigan <https://www.umich.edu/>
10. Сайт Thomson Reuters <http://thomsonreuters.com/en.html>
11. Сайт Министерства образования и науки Челябинской области
<http://minobr74.ru/ru/>
12. Сайт ВШЭ http://www.hse.ru/ege/second_section2014/
13. Сайт мониторинга трудоустройства выпускников <http://graduate.edu.ru/>
14. Сайт профессиональной социальной сети LinkedIn <https://www.linkedin.com/>
15. Сайт главного информационно-вычислительного центра:
<http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>
16. Отчет QS «Benchmarking service report – South-Ural State University»