

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО"

Ректор Нижегородского государственного
университета

им. Н.И. Лобачевского, д.ф.-м.н.,
профессор

_____ Е.В.Чупрунов

«07» июня_2013 г.

ПРОГРАММА

повышения конкурентоспособности

Нижегородского государственного университета

им. Н.И. Лобачевского – Национального исследовательского
университета

г. Нижний Новгород

2013 г.

Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза

1. Формулировка стратегической цели вуза

Ученый совет ННГУ 20 февраля 2013 г. принял «Стратегию развития Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского – национального исследовательского университета до 2020 года» – далее «Стратегия» (<http://www.unn.ru/general/2020.html>). Согласно этому документу «целями Стратегии университета являются эффективное устойчивое развитие ННГУ как исследовательского и инновационного университета, обеспечение его конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, повышение его роли в научно-техническом, социальном, экономическом и культурном развитии Нижегородской области и России в условиях глобального общества, основанного на знаниях». В «Стратегии» заявлено, что к «2020 году Нижегородский университет должен выйти на новый уровень международного признания как ведущего исследовательского и инновационного классического университета, конкурентоспособного среди ведущих мировых научно-образовательных центров». В качестве интегральной оценки достигнутого уровня развития в «Стратегии» рассматривается место ННГУ в международно-признанных рейтингах университетов. При этом предполагалось, что если ННГУ будет опираться только на традиционные ресурсы развития, не включающие целевые государственные средства, то к 2020 году университет должен войти в число 300 лучших университетов мира. В случае выделения государственной поддержки в целях повышения конкурентоспособности среди мировых научно-образовательных центров ННГУ в качестве своей цели видит вхождение в диапазон 91 – 140 лучших вузов мира.

1.1. Позиция университета в ведущих мировых рейтингах

Начиная с 2011 года, университет предоставляет данные по запросу агентств, составляющих рейтинги QS и THE. В рейтинге QS ННГУ в 2011 и 2012 годах занимал позицию «601+». В феврале 2013 года ННГУ заключил договор о сотрудничестве с агентством QS и принял участие в проекте агентства «QS-Stars», на

основании которого QS провело экспертную оценку образовательной и исследовательской деятельности университета, и присвоило ННГУ рейтинговое значение в соответствии с методологией «QS-Stars», равное 3 звездам. До четырех звезд ННГУ не хватило всего 15 баллов (ННГУ набрал 535 баллов). ННГУ также занимает 13 место среди российских университетов в рейтинге Webometrics и 9 место среди российских университетов в рейтинге Scimago Institutions Rankings.

1.2. Количество статей в Web of Science и Scopus

В 2012 году ННГУ имел следующее количество публикаций в изданиях, индексируемых в реферативно-библиографических базах научного цитирования Web of Science или Scopus, в расчете на 1 НПП - 0,12 (318 статей на 2651 сотрудника). Стратегическая цель ННГУ – достижение в 2020 году количества публикаций в изданиях, индексируемых в реферативно-библиографических базах научного цитирования Web of Science или Scopus, в расчете на 1 НПП – 0,35.

1.3. Средний показатель цитируемости

В 2008-2012 годах в Web of Science и Scopus было отражено соответственно 1503, 1511, 1646, 1651 и 1708 цитирований работ, аффилированных с ННГУ (запрос по индивидуальной карточке ННГУ). Среднегодовой показатель цитируемости в 2012 году на 1 НПП составил 0,60 (1605 ссылок на 2651 сотрудника). Цель ННГУ – достижение в 2020 году среднегодового показателя цитируемости на 1 НПП, по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus – 1,00.

1.4. Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП

В настоящее время количество зарубежных преподавателей, работающих в ННГУ составляет 0,1%. При реализации программы повышения конкурентоспособности ожидается рост их числа до 3%.

1.5. Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза

В настоящее время в ННГУ обучаются более 400 иностранных граждан из 67 стран мира. Доля иностранных студентов, обучающихся на основных

образовательных программах, составляет 1,9%. В результате выполнения программы повышения конкурентоспособности к 2020 году данный показатель достигнет значения 10%.

1.6. Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов

Средний балл поступающих в ННГУ в последние годы стабилизировался на уровне 70 баллов. С учетом запланированных мероприятий прогнозируется повышение среднего балла ЕГЭ поступающих в ННГУ к 2020 году до 85 баллов.

1.7. Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза

За период с 2012 по 2020 год доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов ННГУ будет снижена с 63,34% (факт 2012 года) до 43% за счёт существенного роста бюджетного финансирования, в том числе за счет денег программы повышения конкурентоспособности.

1.8. Дополнительные показатели

(1). Доля выпускников, прошедших обучение по предпринимательству

В «Стратегии» ННГУ в качестве целевого показателя, который должен быть выполнен к 2020 году, задана доля от общего количества выпускников университета (вне зависимости от направления обучения), которые должны пройти ту или иную форму обучения по предпринимательству и в том числе по инновационному предпринимательству – 70%.

(2). Доля магистров и специалистов в числе выпускников

Поскольку ведущий исследовательский университет должен преимущественно вести подготовку на уровне магистратуры и специалитета, то в качестве дополнительного показателя выбрана доля магистров и специалистов очной формы обучения от общего количества выпускников университета очной формы. В силу того, что вузы России в настоящее время переходят от массовой подготовки специалистов к преимущественной подготовке бакалавров и магистров, указанный показатель вначале будет снижаться вместе с уменьшением выпускников-специалистов, но к 2020 году должен выйти на целевой уровень – 50%.

(3). Количество совместных статей в Web of Science и Scopus сотрудников ННГУ с представителями академических организаций

В 2012 году сотрудниками ННГУ с представителями академических организаций было опубликовано 68 статей, входящих в базы Web of Science и Scopus. Данный показатель является наиболее адекватным с точки зрения отражения эффективности взаимодействия ННГУ и институтов РАН. К 2020 году благодаря созданию новых совместных структур (лабораторий, центров, базовых кафедр и филиалов) должно составить 210 статей.

2. Целевая модель вуза

В «Стратегии» указано, что ННГУ-2020 будет функционировать на основе концепции «треугольника знаний» – триединой функции развития образования, науки и инноваций. Определяющим конкурентным преимуществом ННГУ-2020 в среде участников развития инновационного общества знаний станет подготовка высококвалифицированных специалистов-творцов, обладающих качествами инноваторов, предпринимателей, занятие лидирующих мировых позиций по ряду научных направлений, сформулированных в «Стратегии» в виде «платформ» развития.

2.1. Миссия вуза

ННГУ принял «Миссию» в декабре 2003 года, то есть почти десять лет назад (<http://www.unn.ru/general/mission.html>). Разработка «Миссии» проводилась в рамках проекта программы Темпус «Becoming an Entrepreneurial University». В документе указано, что «университет видит свою миссию в сохранении и укреплении роли ННГУ как одного из ведущих институтов российского высшего образования, осуществляющего:

- основанную на научных исследованиях подготовку высококвалифицированных кадров, способных внести эффективный вклад в прогрессивное развитие России;
- развитие фундаментальной и прикладной науки как основ высокого качества образования и источников новых знаний и технологий для эффективного решения социальных и экономических проблем современного общества, развитие общеуниверситетской культуры трансфера знаний и технологий;

- значительный вклад в развитие российского образования и участие в работе высшей школы России по формированию интегрированной системы высшего образования Европы;
- активное воздействие на социально-экономическое и духовное развитие региона и Приволжского федерального округа».

В то время как указанные в «Миссии» характеристики вуза остаются актуальными, формулировки, данные в «Стратегии», обозначают новый уровень понимания коллективом ННГУ своих задач и видения роли и положения Нижегородского университета в мировом образовательном пространстве. Это новое видение университета отражено в словах об ННГУ как исследовательском и инновационном классическом университете, конкурентоспособном среди ведущих мировых научно-образовательных центров, а также в прямом указании на предпринимательские принципы функционирования ННГУ.

2.2. Референтная группа мировых университетов

Референтная группа ведущих мировых университетов составлена на основе изучения их возможностей и истории развития и с учетом наличия партнерских отношений. В таблице ниже приведены названия университетов и их позиции в рейтингах в 2012 году.

	QS	THE	ARWU
University of Maryland, College Park, USA	117	97	38
Purdue University, USA	95	69	56
Maastricht University, Netherland	107	115	201-300
Uppsala University, Sweden	81	106	73
City University of Hong Kong, China	95	182	201-300

С первыми четырьмя из пяти указанных вузов у ННГУ уставлены договорные отношения и ведется совместная научно-учебная и инновационная деятельность, что говорит о том, что, по крайней мере, в отдельных областях деятельности, указанные университеты признают ННГУ равноправным партнером. Позиции университетов из группы соответствуют целевой позиции ННГУ.

University of Maryland, College Park и Purdue University являются партнерами ННГУ в российско-американской программе EURECA (<http://www.eureca-usrf.org>). Главным конкурентным преимуществом данных университетов является

эффективная организация научной и инновационной деятельности, а также предпринимательского образования студентов. University of Maryland и ННГУ ведут совместную разработку российского-американского «инновационного коридора», опирающегося в первую очередь на биомедицинские кластеры, созданные в университетах (<http://www.usric.org>).

Maastricht University – один из молодых и динамично развивающихся университетов Европы. Качественной отличительной чертой данного вуза являются его достижения в области внедрения в учебный процесс современных технологий образования. ННГУ имеет с ним договор и сотрудничает в этой области.

ННГУ имеет договор о сотрудничестве с Uppsala University и ряд совместных научных проектов в социально-гуманитарной сфере. Одним из главных конкурентных преимуществ данного университета является его опыт по эффективной организации деятельности в рамках коммерциализации научных разработок университета.

City University of Hong Kong единственный вуз из референтной группы, с которым у ННГУ в настоящий момент нет совместных проектов. City University of Hong Kong динамично развивающийся азиатский университет интересен нам тем, что он смог успешно реализовать в сжатые сроки проект по преобразованию модели управления университетом за счет привлечения на руководящие должности специалистов, имеющих опыт работы в ведущих университетах мира, что в свою очередь, привело к повышению качества работы профессорско-преподавательского и научного состава университета. Эти преобразования позволили вузу за несколько лет существенно продвинуться в ведущих мировых рейтингах.

2.3. Маркетинговая стратегия

2.3.1. Рынок исследований

Приоритетным рынком исследований будут научные области, где ННГУ занимает лидирующие позиции, и которые поддерживаются российскими и зарубежными фондами, федеральными и ведомственными целевыми программами (в частности, это ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы» и ФЦП

«Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2014-2020 годы). Одним из важнейших источников финансирования научных исследований будет работа в интересах реального высокотехнологического сектора экономики. В «Стратегии» ННГУ определены следующие основные отрасли и научные направления, определяющие рынок исследований:

- Информационно-коммуникационные системы и технологии, суперкомпьютерные вычисления, защита информации
- Науки о материалах
- Физика волновых процессов, взаимодействие излучений с веществом
- Молекулярно-биологические, физические, химические, биомедицинские и экологические основы живых систем
- Экономика знаний, предпринимательство, в том числе инновационное предпринимательство
- Социально-экономические и гуманитарные аспекты информационно-коммуникационных технологий
- Коммуникации, масс-медиа
- Международные аспекты социально-экономических и гуманитарных проблем, глобализация.

Отметим, что за последние пять лет объем научных исследований ННГУ для предприятий возрос в восемь раз и составил в 2012 году 118 млн. руб.

2.3.2. Рынок абитуриентов

В настоящее время ННГУ по приему граждан Российской Федерации сориентирован в основном на рынок абитуриентов Нижегородской и близлежащих областей, а по приему иностранных граждан на страны Африки, Азии и СНГ. Рынок абитуриентов Нижегородской области в значительной степени ограничен, и необходимо значительное расширение рынка абитуриентов. По иностранным студентам необходимо существенное увеличение приема иностранных граждан, в том числе из развитых стран. Целевая модель вуза предполагает существенное расширение как рынка граждан Российской Федерации до масштабов всей страны, так и рынка иностранных абитуриентов. ННГУ ставит задачу увеличения числа

иностранных студентов из ведущих мировых вузов в рамках программ двух дипломов и студенческого обмена.

Маркетинговая стратегия на рынке абитуриентов России направлена на отбор в ННГУ лучших выпускников школ. Проводится целый ряд олимпиад школьников.

Маркетинговая стратегия на рынке иностранных абитуриентов, кроме упомянутого выше, включает:

- запуск университетских стипендиальных программ для привлечения на обучение талантливых иностранных абитуриентов в ННГУ;
- системное участие в специализированных образовательных выставках в странах, наиболее перспективных с точки зрения массового поступления зарубежных абитуриентов (например, в странах СНГ, Китае, Турции);
- развитие сотрудничества с международными и национальными рекрутинговыми агентствами, содействующими в выборе трансграничных образовательных траекторий иностранными студентами.

2.3.3. Рынок работодателей

Специфика ННГУ состоит в том, что он расположен в регионе с большим количеством предприятий высокотехнологичных отраслей, прикладных научно-исследовательских и академических институтов, что и формирует основной рынок работодателей. Выпускники ННГУ востребованы как на российском, так и зарубежном рынке труда (значительное количество выпускников естественно-научных специальностей работают в ведущих университетах и научных центрах России, США и Европы). Ежегодно трудоустраиваются более 90% выпускников ННГУ. Из года в год возрастает число выпускников ННГУ, трудоустроенных на высокотехнологичные предприятия машиностроения, химии, радиоэлектроники, атомной энергетики, электроэнергетики и др. (41% в 2010 г., 52,6% в 2011 г., 61,3% в 2012 г.). Это и определяет маркетинговую стратегию университета на перспективу до 2020 года и выбор типов компаний и организаций, на которые ориентирована подготовка специалистов. Безусловно, наши специалисты должны быть готовы к выходу на международный рынок.

2.4. Информационная инфраструктура вуза. Области информатизации

Целевая модель вуза предполагает создание всеобъемлющей электронной информационно-образовательной среды вуза, включающей электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств по следующим основным направлениям:

(1) Развитие суперкомпьютерных технологий, включающее:

- развитие суперкомпьютерных ресурсов – 5-10 Pflops (50–100 позиция в мировом рейтинге Top-500);
- создание облачных систем доступа к суперкомпьютерным ресурсам ННГУ для организаций и предприятий науки, образования и промышленности;
- обеспечение полного цикла суперкомпьютерного моделирования (3D-сканирование – моделирование – вычислительный эксперимент – визуализация в системах виртуальной и расширенной реальности – прототипирование с использованием устройств 3D-печати);
- создание систем и технологий поддержки процессов принятия решения экзафлопсного уровня производительности;
- активное взаимодействие с организациями и компаниями науки, образования и промышленности в стране и за рубежом по практическому использованию суперкомпьютерных технологий для решения приоритетных проблем науки и техники.

(2) Расширение доступа в сеть Интернет до скорости не менее 1 Гбит/сек с перспективой увеличения до 10 Гбит/сек.

(3) Развитие сети беспроводного доступа для обеспечения не менее чем 90% покрытия всех учебных и административных корпусов.

(4) Создание электронной информационно-образовательной среды для реализации образовательных программ.

2.5. Кадровый потенциал вуза, включая высшее управленческое звено и научно-педагогических работников

В настоящее время общая численность сотрудников ННГУ – 4826 человек. Средний возраст преподавателей – 46 лет, научных сотрудников – 47 лет, управленческого персонала – 55 лет. Научно-педагогическую работу осуществляют

404 доктора наук и 1187 кандидатов наук, в том числе 18 действительных членов и членов корреспондентов РАН, 18 заслуженных деятелей России, 44 лауреата Государственных премий, премий Правительства и премий Президента РФ, 120 почетных работников высшего профессионального образования РФ.

К 2020 году благодаря оптимизации организационной структуры университета, введению системы эффективных контрактов произойдет сокращение и омоложение персонала. Квалификационные характеристики персонала будут приведены к уровню, принятому в ведущих университетах. Доля научно-педагогических работников возрастных категорий от 30 до 49 лет достигнет 50%, средний возраст преподавателей будет снижен до 43 лет. Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора или кандидата наук возрастет до 80%. Доля научно-педагогических работников, имеющих опыт работы (прошедших стажировки) в ведущих мировых научных и университетских центрах составит не менее 50%, число сотрудников, владеющих иностранным языком, возрастет до 80%. Введение системы международного рекрутинга и совместных образовательных программ с зарубежными вузами обеспечит заметное увеличение числа иностранных граждан или российских граждан – обладателей степени PhD, работающих в ННГУ как в качестве научно-педагогических работников, так и административно-управленческого персонала (не менее 3% к 2020 году).

2.6. Перспективные характеристики материально-технической базы вуза и их обоснование

В период с 2006 года ННГУ вошёл в число победителей всех основных программ развития, финансируемых государством. В их числе инновационный проект «Образование», программа развития ННГУ как национального исследовательского университета, 5 «мегагрантов» и целый ряд других крупных проектов. Подавляющая часть полученных средств была направлена на приобретение высококласного научного оборудования и программного обеспечения. Кроме ННГУ тесно сотрудничает с крупными производственными предприятиями и научными институтами, такими как Российский федеральный ядерный центр (РФЯЦ, г. Саров) – самый крупный в России и в Европе научно-исследовательский центр, с рядом других предприятий атомной промышленности, крупными международными

корпорациями, например, Intel. Эти предприятия также предоставляют ННГУ современное оборудование для исследований. Так, например, в ННГУ на основе предоставляемого РФЯЦ оборудования запланировано создание полномасштабной модели одного канала лазерной установки УФЛ-2М – строящейся в РФЯЦ самой мощной в мире лазерной установки. Таким образом, к настоящему времени университет в значительной степени оснащен оборудованием мирового уровня. Тем не менее, поскольку программой предусмотрено развитие старых и создания новых мегалабораторий, необходимо предусмотреть обновление лабораторного оборудования.

В перспективе до 2020 года ННГУ должен предпринять революционные шаги по развитию своей материально-технической базы, что является необходимым для достижения заявленных позиций в мировых рейтингах. Университету необходим учебно-лабораторный корпус междисциплинарных исследований общей площадью не менее 10000 кв. м., а также реконструкция одного из университетских зданий для размещения упомянутой выше модели лазерной установки.

Для решения проблем привлечения лучших студентов из других регионов России и из за рубежа, приглашения на долгосрочной основе российских и зарубежных специалистов требуется создание жилого комплекса для профессорско-преподавательского состава и студентов с помещениями общественного назначения общей площадью 27500 кв. м, включающего общежитие на 1200 мест и 80-100 квартир. Для временного обеспечения жильем зарубежных ученых на период работы в ННГУ необходима реконструкция здания площадью 930 кв.м.

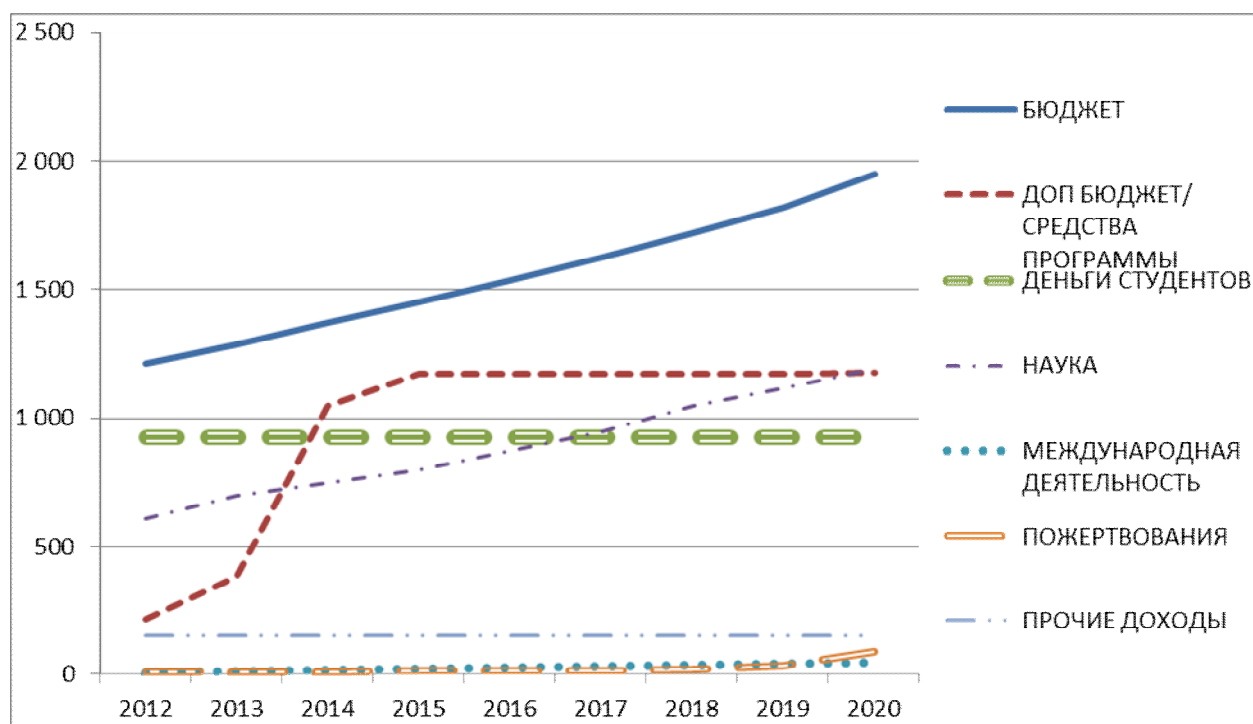
В целях повышения конкурентоспособности университета и создания надлежащих условий для занятий спортом и укрепления здоровья студентов университета необходимо существенное развитие спортивной инфраструктуры, в том числе увеличение площадей крытых спортивных сооружений.

2.7. Экономическая и финансовая модель – величина и структура доходов и расходов, инвестиций, источники средств, в т.ч. эндаумент.

К 2012 году в ННГУ сложилась следующая структура доходов: бюджетная субсидия на выполнение государственного задания (образовательная и научная деятельность) – 35%, финансирование Минобрнауки РФ на развитие ННГУ как

национально-исследовательского университета – 13%. Вторым по значимости явилось финансирование вуза за счет внебюджетных денег студентов – 25%. Также существенную роль в финансировании 2012 года играло конкурсное финансирование государством научных исследований, проводимых вузом, в рамках выполнения Федеральных целевых программ, постановлений Правительства и финансирование вуза за счет выполнения НИОКР для частных и государственных промышленных предприятий – 22%. Финансирование ННГУ за счет международной деятельности и пожертвований составило 1%. Структура расходов ННГУ в 2012 сложилась следующим образом: зарплата научно-педагогических работников – 32%, зарплата других категорий сотрудников – 23%, капитальные вложения и закупка материальных запасов – 24%, прочие расходы – 9%, стипендиальное обеспечение – 5%, коммунальные расходы и налоги – 7%.

Структуры доходов ННГУ в 2012 году и динамика их развития до 2020 года приведены на диаграмме:



К 2020 году планируется увеличить долю бюджетного финансирования с учетом средств программы повышения конкурентоспособности до 60%. Существенный рост финансирования от платной образовательной деятельности не ожидается. Прогнозируется, что в 2020 году вклад в доходы вуза за счет оплаты обучения российскими студентами и аспирантами не превысит 15%. В связи с этим

ННГУ планирует расширение образовательных услуг для иностранных студентов и аспирантов, активное привлечение ресурсов российских и международных частных и государственных промышленных компаний и предприятий на научную деятельность, развитие трансфера технологий (в том числе создание малых предприятий, получение доходов от реализации объектов интеллектуальной собственности), что позволит резко увеличить объемы финансирования НИОКР и международной деятельности. В то же время в процентном соотношении эти доходы возрастут незначительно. Спонсорские взносы и эндаумент предполагается довести до 1,5% от общего объема.

2.8. Другие характеристики целевой модели

(1). Глубокая функциональная интеграция с РАН

Одной из важнейших характеристик целевой модели Нижегородского университета является глубокая функциональная интеграция с Нижегородскими институтами Российской академии наук (РАН). Предполагается существенное расширение числа совместных научных лабораторий институтов РАН и ННГУ, развитие и создание новых базовых кафедр институтов РАН в ННГУ, развитие и создание новых филиалов кафедр ННГУ в институтах РАН, дальнейшее развитие уникального факультета «Высшая школа общей и прикладной физики», базового факультета физических институтов РАН в ННГУ (www.vshopf.unn.ru/). Данный факультет представляет эффективную форму интеграции вуза и институтов РАН, он полностью расположен на площадях Института прикладной физики РАН и, практически, все его преподаватели являются совместителями-сотрудниками академических институтов. Такая интеграция позволит существенно увеличить вовлеченность преподавателей, аспирантов и студентов ННГУ в проведение совместных научных работ с академическими институтами, более широко привлечь ведущих специалистов РАН к преподавательской деятельности. При этом к тем контактам с зарубежными учеными, которые имеются у сотрудников ННГУ, добавятся многочисленные научные зарубежные контакты ученых институтов РАН.

(2). Достижение лидирующих позиций в области суперкомпьютерных технологий и высокопроизводительных вычислений

К числу ключевых дополнительных характеристик целевой модели ННГУ относится достижение лидирующих позиций в мире в области суперкомпьютерных технологий и высокопроизводительных систем. Целевой установкой является использование огромного вычислительного потенциала суперкомпьютерных технологий в образовании, науке и промышленности для получения конкурентно-способных научных результатов, образцов новых изделий и систем.

Программа развития Нижегородского университета этой области включает:

- Разработку масштабного наукоемкого математического и программного обеспечения для суперкомпьютерных систем нового поколения (включая и ожидаемые в 2018-2020 гг. системы экзафлопсной производительности).
- Расширение практического использования суперкомпьютерных технологий научными коллективами из разных областей науки и техники (физика, механика, биоинформатика, химия, медицина и др.).
- Обеспечение возможности использования потенциала ННГУ в данной области для других университетов, институтов РАН, компаний в стране и за рубежом; разработка системы облачных высокопроизводительных вычислений.
- Существенное расширение подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; развитие с этой целью уникального проекта ННГУ «Интернет университет суперкомпьютерных технологий» (не менее 1000 российских и зарубежных обучаемых ежегодно).
- Развитие взаимовыгодного сотрудничества с научными и образовательными российскими и международными центрами, в том числе в рамках профессиональных научно-образовательных объединений (Суперкомпьютерного консорциума университетов России, Европейской ассоциации научных и образовательных организаций Informatics Europe).
- Развитие материально-технической базы ННГУ в области суперкомпьютерных технологий (вхождение к 2017 г. в число 100 университетов мира, обладающих наиболее высокопроизводительными суперкомпьютерными системами).

(3). Достижение лидирующих позиций в биомедицинских исследованиях и инновационной деятельности в области биотехнологий на международном рынке

Еще одной дополнительной характеристикой целевой модели ННГУ является развитие биомедицинских исследований и инновационной деятельности в области биотехнологий с задачей обеспечения конкурентоспособности на международном рынке. Этот приоритет обеспечивается концентрацией ресурсов ННГУ для создания биомедицинского учебно-научного комплекса мирового уровня. Основой для достижения поставленной цели является интеграция в такой комплекс целого ряда образовательных, научно-исследовательских и инновационных подразделений, включающих в настоящее время биологический факультет, НИИ «Молекулярной биологии и региональной экологии» и НИИ «Институт живых систем». Кроме того, в 2012 году при поддержке ФЦП «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу» в ННГУ началось строительство «Центра инновационного развития медицинского приборостроения». ННГУ будет следовать современным мировым трендам в биологии, медицине и биотехнологиях, включая нейронаучные исследования, онкологию, регенеративную медицину, оптическую и акустическую диагностику биотканей, создание наноматериалов для медицины: стоматологии, ортопедии и челюстно-лицевой хирургии. Эти исследования осуществляются в рамках ряда крупных проектов ННГУ, финансируемых в рамках ФЦП Минпромторгом и Минобрнауки. Проекты «Исследование внеклеточного матрикса в мозге», «Радиофизические принципы биомедицинских технологий, медицинского приборостроения и акустической диагностики» реализуются в ННГУ в рамках программы «мегагрантов». В рамках развития инфраструктуры для биомедицинских исследований в 2012 году в ННГУ был построен новый трехэтажный корпус НИИ «Институт Живых Систем», один из этажей которого занимает виварий класса SPF для содержания иммунодефицитных животных. Лаборатории института будут оснащены современными исследовательскими комплексами для молекулярно-клеточных исследований и системами для проведения доклинических испытаний лекарственных препаратов, что в ближайшей перспективе обещает обеспечить выход

ННГУ на региональный, федеральный и международный рынок услуг для фармацевтической промышленности. Инновационный и международный аспект этих исследований обеспечивается проектом «Развитие модельной инновационной экосистемы ННГУ, ее совершенствование, воспроизведение и вывод на рынок», выигранным ННГУ в рамках Российско-американской программы EURECA. Этот проект должен, в том числе, обеспечить функционирование «инновационного коридора» между ННГУ и University of Maryland.

Немаловажным в реализации целевой модели является наличие кадров высшей квалификации в области биомедицинских исследований. Решение этой задачи в ННГУ обеспечивается созданием на биологическом факультете «Отделения биофизики и биомедицины», развитием системы постдипломного образования в формате Исследовательских школ, привлекающих аспирантов к участию в крупных исследовательских проектах, участие ННГУ в сетевом образовательном проекте «Биотехнологии в нейронауках», поддержанном грантом программы ТЕМПУС.

3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками вуза, их важнейших причин и стратегических инициатив, за счет которых будут достигнуты заявленные международные конкурентные позиции

По всем указанным в разделах 1 и 2 показателям и целевым характеристикам ННГУ имеет существенный научный, образовательный и организационный задел, включая обеспеченность самым современным научным оборудованием.

Разрыв между желаемыми и существующими целевыми показателями и характеристиками ННГУ объясняется тремя главными причинами, корни которых лежат в истории развития высшей школы России в последние десятилетия и в советский период. Первая причина – это недостаточность площадей как в части учебно-лабораторных корпусов, так и в части обеспечения должного уровня проживания студентов, аспирантов, молодых сотрудников и приглашенных в рамках программ мобильности иностранных преподавателей и ученых.

Вторая причина – это неконкурентная по сравнению с промышленностью базовая заработная плата для высококвалифицированных сотрудников, и в первую очередь, для талантливой молодежи, а также отсутствие финансовых ресурсов для привлечения специалистов из ведущих мировых научно-учебных центров.

Третья причина, являющаяся во многом следствием двух первых, заключается в недостаточном опыте работы в международных научных и образовательных проектах у значительной части научно-педагогических работников и управленческого персонала университета.

Преодоление разрыва возможно только на основе комплексного решения всех указанных выше проблем. Рассматриваемые ниже стратегические инициативы должны быть обеспечены финансированием, обеспечивающим возможность устранения, отмеченных препятствий к развитию.

Отдельной проблемой, сдерживающей рост общих показателей ННГУ, является сеть филиалов ННГУ. Общая стратегия университета по отношению к филиалам заключается в сокращении их количества и превращения их в полноценные университетские кампусы.

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

Основными характеристиками целевого портфеля образовательных программ, обеспечивающими его международную конкурентоспособность являются:

- соответствие образовательных программ международным стандартам качества образования;
- наличие широкого спектра программ с обучением на иностранных языках;
- наличие совместных образовательных программ с ведущими мировыми вузами.

В ННГУ имеется система обеспечения качества образования, разработка которой осуществлялась при поддержке ряда совместных европейских проектов программы Темпус. Для достижения целевой модели вуза необходимо внедрение в ННГУ стандартов Европейской ассоциации обеспечения качества высшего образования – ENQA, а также обеспечение мониторинга качества образовательных программ в соответствии с данными стандартами.

В настоящее время в ННГУ уже реализуется ряд образовательных программ с преподаванием на английском языке, которые ориентированы на международную студенческую аудиторию, в том числе, программы подготовки бакалавров по направлениям «Фундаментальная информатика и информационные технологии» и

«Международные отношения», программы подготовки магистров по направлениям «Фундаментальная информатика и информационные технологии» и «Математика и компьютерные науки». Для дальнейшего повышения международной конкурентоспособности ННГУ необходимо существенно расширить спектр предлагаемых программ высшего образования всех уровней на иностранных языках, доведя их общее количество до 30 в 2020 году.

ННГУ является одним из наиболее активных российских участников программы Темпус Европейской Комиссии (всего с 1994 года реализовано 18 проектов). В ННГУ на протяжении многих лет реализуется ряд совместных международных образовательных программы с зарубежными университетами:

- «Российско-Итальянский университет» (совместно с университетом Калабрии, Италия);
- «Российско-Французский университет» и программа двойных дипломов по экономике и управлению по программе (совместно с Гренобльским университетом им. Пьера Мендеса Франса, Франция);
- Программа студенческого обмена в сфере филологии и экономики (совместно с университетом им. Масарика, г. Брно, Чехия);
- Программа студенческого обмена в сфере туристического образования (совместно с университетом Флориды, США);
- программа совместной аспирантуры с Университетом Палермо в области физических наук, и некоторые другие.

Для приведения качества образовательных программ в ННГУ в соответствие с передовыми международными стандартами и дальнейшей интеграции ННГУ в международное образовательное пространство требуется увеличение числа программ двойных дипломов совместно с ведущими вузами, занимающими лидирующие позиции в мировых рейтингах университетов. В частности, разработка таких программ планируется совместно с университетом Мэриленда (США), университетом Пурдью (США), университетом Маастрихта (Нидерланды), университетом Упсалы (Швеция) – ведущими мировыми вузами, с которыми уже ведется совместная работа по реализации международных проектов.

Формирование портфеля интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность, будет базироваться на:

- интенсивных научных исследованиях по приоритетным направлениям науки и техники, проводимых в ННГУ, как источнике новых знаний;
- адекватной системе управления инновационными процессами, обеспеченной внутренней нормативной базой, регламентирующей юридически значимые действия при создании, выявлении, правовой охране и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности;
- развитой инновационной инфраструктуре ННГУ, включающей в себя Научно-производственный центр, Центр подготовки кадров в сфере инновационного менеджмента, Центр международного образования, Инновационно-технологический центр, Центр сетевой интеграции, Региональный центр новых информационных технологий, Лабораторию правового обеспечения и защиты интеллектуальной деятельности;
- действующей комплексной системе поощрения создания и коммерциализации охраноспособных результатов интеллектуальной деятельности, а также их учета.

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

Отбор, привлечение и развитие персонала являются основными элементами реализации Стратегии развития университета до 2020 года. Будет создан международный совет по привлечению кадров в ННГУ. Подбор персонала будет проводиться на профессиональной основе, будут применяться технологии международного рекрутинга, executive search (прямой целенаправленный поиск) для привлечения выдающихся профессоров, исследователей, управленческих кадров, event-рекрутинг (привлечение кандидатов на должности посредством специальных мероприятий, в основном используется для выпускников вузов).

Оценка персонала будет проводиться регулярно для всех категорий сотрудников. Будет создана прозрачная система оценки персонала.

Будет сформирован кадровый резерв двух типов: оперативный (зачисляются специалисты, которые могут заступить на новую должность немедленно или будут

вакантными в ближайшее время) и стратегический (молодые сотрудники, которые могут в перспективе до 10 лет занять руководящие должности).

Кадровый резерв будет формироваться для следующих категорий сотрудников: профессорско-преподавательский состав, научные сотрудники, административно-управленческий резерв. Формирование кадрового резерва будет включать: планирование потребностей в кадровом резерве, выявление кандидатов, управление целевым развитием кандидатов, оценка эффективности, разработка индивидуальных схем продвижения и мотивации. При формировании кадрового резерва будут разработаны критерии отбора кандидатов в кадровый резерв в категорию, проведена работа по выявлению кандидатов в кадровый резерв, разработаны программы подготовки и повышения квалификации для всех категорий кадрового резерва, стажировки в российских и зарубежных вузах на период до года. Будет разработана система оценки эффективности кадрового резерва университета и схемы продвижения и мотивации, также усовершенствована система повышения квалификации, обмена опытом, стажировок, конференции, приглашения внешних консультантов и др.

3.3. Привлечение талантливых студентов и аспирантов

Для привлечения талантливых студентов и аспирантов выдвигаются следующие стратегические инициативы.

- Разработка и реализация программы «Университетский кластер образования», задачей которой является создание «школы будущего», ориентированной на развитие инициативы обучающихся, способности творчески мыслить, находить нестандартные решения. В рамках этой программы университет создает сквозную систему обеспечения качества школьного образования, обеспечивает проведение спецкурсов, факультативов, руководство учебно-исследовательскими работами школьников с использованием современной научно-образовательной инфраструктуры университета.
- Привлечение талантливых студентов и аспирантов путем расширения географии проводимых конкурсов и олимпиад (имеются предложения отряда региональных вузов страны, а также создания новых презентационных площадок университета).

- Развитие сотрудничества с ведущими мировыми университетами по реализации программ обмена студентами и аспирантами, а также программ двойных дипломов.
- Запуск университетских стипендиальных программ для привлечения на конкурсной основе талантливых российских и иностранных магистрантов и аспирантов для подготовки в исследовательских школах и «мегалабораториях» ННГУ, созданных под руководством ведущих зарубежных и российских ученых.
- Развитие системы непрерывного многоуровневого предпринимательского образования «студент – аспирант – научно-педагогический работник – сотрудник инновационного предприятия». Массовое инновационное предпринимательское образование, формирование университетской корпоративной предпринимательской культуры рассматривается как важный элемент имиджа ННГУ, способствующего привлечению талантливых студентов и аспирантов.

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

Задача концентрации ресурсов на прорывных направлениях сформулирована в «Стратегии» ННГУ до 2020 года. В «Стратегии» обозначены «платформы» развития в области науки, образования и инноваций, на которых и будут сконцентрированы интеллектуальные и финансовые ресурсы ННГУ.

Основным *финансовым механизмом* концентрации ресурсов на прорывных направлениях используемым в настоящее время и планируемым к использованию в будущем является участие в российских и международных конкурсах на предоставление финансирования на научную, инновационную и образовательную деятельность. При этом не конкурентные направления деятельности, не получающие финансовой поддержки, постепенно ликвидируются в рамках российского законодательства.

В целях концентрации внутренних и внешних финансовых ресурсов ННГУ планирует использование следующих финансовых механизмов:

- разработка интегрированной информационной системы (сети бухгалтерского, финансового и управленческого учета), обеспечивающей координацию усилий участников процесса, принятия и реализации управленческих решений;

- оптимизация направлений расходования средств;
- развитие наиболее успешных подразделений;
- развитие междисциплинарного академического сотрудничества,
- оптимизация баланса научно-педагогического и административно-технического персонала;
- диверсификация источников финансирования вуза, в том числе за счет спонсорства частных лиц и неправительственных компаний и фондов, эндаумента, развития работы с ассоциацией выпускников.

Основным *управленческим механизмом* является *проектно-ориентированный подход* к управлению университетом, основанный на использовании динамической проектной подсистемы управления. С целью концентрации интеллектуальных ресурсов на прорывных направлениях создаются проектные группы, включающие научно-педагогических работников и управленцев вне зависимости от их основного места работы в университете, а также сотрудников внешних организаций.

В качестве масштабного примера концентрации ресурсов на проектных основах следует привести «Программу развития ННГУ как Национального исследовательского университета» («Программа развития НИУ») (<http://www.unn.ru/nniu.html>), позволившую сконцентрировать интеллектуальные и финансовые ресурсы на приоритетном прорывном направлении «информационно-телекоммуникационные системы: физические и химические основы, перспективные материалы и технологии, математическое обеспечение и применение». Программой руководит дирекция, представляющая собой, по сути, проектную группу из сотрудников ННГУ.

Кроме проектного подхода планируется реорганизация традиционных подразделений (слияние некоторых факультетов) с целью оптимизации структуры университета в соответствии с указанными в «Стратегии» платформами развития.

3.5. Создание системы управления вузом

Опыт ведущих мировых университетов показывает, что для обеспечения эффективной деятельности вуза требуется разумное сочетание традиционных

подходов к управлению с предпринимательской организацией как статической и динамической подсистем управления.

В ННГУ успешно применяется *проектно-ориентированный подход* к управлению университетом, основанный на этих идеях, и дальнейшее использование которого представляется перспективным механизмом обеспечения конкурентоспособности ННГУ.

В случае выделения ННГУ средств для реализации программы повышения конкурентоспособности деятельность по её выполнению будет рассматриваться как самый главный и самый крупный проект ННГУ до 2020 года. В силу масштабности задачи это будет проект с развитой внутренней структурой, в проектные группы (подразделения) которого будут привлекаться наиболее квалифицированные кадры университета вне зависимости от их принадлежности тому или иному традиционному подразделению (факультету, НИИ и др.) ННГУ. Подобный подход уже успешно используется при реализации «Программы развития НИУ». В случае с НИУ проект управляется дирекцией, которая в свою очередь опирается на систему управления так называемыми «учебно-научными инновационными комплексами» (УНИК), каждый из которых в свою очередь является проектом, решающим задачи НИУ и конкурирующим за ресурсы.

Система управления проектом повышения конкурентоспособности будет представлять собой иерархию подпроектов, в основу которой будет положена идеология «платформ» развития, обозначенных в «Стратегии» ННГУ. Поскольку разработка «Стратегии» проводилась именно в целях повышения конкурентоспособности ННГУ в мировом научно-образовательном пространстве, то платформы как раз и направлены на развитие конкурентных преимуществ университета. Так, например, будет создан УНИК «Молекулярно-биологические, физические, химические, биомедицинские и экологические основы живых систем», задачей которого станет учебное, научное и инновационное развитие биомедицинского кластера ННГУ как одного из основных конкурентных преимуществ Нижегородского университета.

Особо отметим важность системы обеспечения качества образования как одного из центральных механизмов выполнения проекта. Основы системы управления качеством в ННГУ заложены при реализации проекта программы ТЕМПУС «Achieving Bologna through Total Quality Management». Результаты выполнения проекта получили высокую оценку Еврокомиссии. В 2008 году по результатам мониторинга проект был отобран как лучший проект по вопросам обеспечения качества образования в России и представлен среди 7 образцов лучших практик всех стран-участников программы Темпус на конференции в Каире. Система управления качеством в ННГУ гармонизирована со стандартами серии ISO 9000 и отвечает требованиям Европейских директив по гарантии качества образования на европейском пространстве Европейской ассоциации аккредитационных агентств (ENQA). В ННГУ принята «Политика в области качества образования» (<http://www.unn.ru/general/quality.html>).

Для обеспечения выполнения проекта повышения конкурентоспособности будут привлекаться на постоянной и временной основе специалисты, имеющие опыт работы в крупных мировых научно-образовательных центрах. Будет создан наблюдательный совет, в который будут приглашены ведущие специалисты в области университетского управления, в том числе из референтной группы вузов.

Будет создана современная система управления персоналом вуза, опирающаяся на систему эффективных контрактов.

3.6. Другие направления

(1). Развитие функциональной интеграции с РАН

Функциональная интеграция университета с институтами РАН даст дополнительные преимущества по конкуренции ННГУ с ведущими зарубежными университетами, как в области научной деятельности, так и привлекательности для российских и иностранных студентов и молодых исследователей. Привлечение институтов РАН существенно расширяет как спектр ученых, вовлеченных в преподавательскую деятельность и научное руководство российскими и зарубежными аспирантами, так и использование в учебном процессе и научных исследованиях уникального оборудования, имеющегося в институтах РАН.

В нашей стране исторически сложилось, что наука и образование были искусственно разделены. Фундаментальная наука развивалась в основном в академических институтах, прикладная – в отраслевых институтах, ну а вузам отводилась роль подготовки кадров. Несмотря на формальные требования занятий наукой в вузах, отсутствие серьезного бюджетного финансирования вузовской науки не позволяло вузам реализовывать крупные научные проекты. Конечно ситуация с финансированием вузовской науки кардинально изменилась в последние годы. Но, тем не менее, одной из стратегических инициатив программы Нижегородского университета является более широкое использование кадрового потенциала, оборудования, международных связей Нижегородских институтов РАН в проведении совместных научных исследований и подготовки кадров, как на российском, так и международном образовательном рынке. Несомненным преимуществом ННГУ является наличие в регионе Нижегородского научного центра РАН (ННЦ) (<http://www.nncras.ru>), включающего 5 крупных академических института в области физики, химии и машиноведения, с которыми у ННГУ существуют долгосрочные устойчивые научные связи.

Академические институты РАН обладают высококвалифицированным персоналом и уникальной экспериментальной базой. В состав ННЦ РАН входят: Институт прикладной физики РАН, Институт физики микроструктур РАН, Институт химии высокочистых веществ им. Г.Г. Девярых РАН, Институт металлоорганической химии им. Г. А. Разуваева РАН, Институт Машиностроения РАН. Общая численность научных сотрудников в институтах ННЦ РАН составляет 820 чел., из них 8 действительных членов и 13 членов-корреспондентов РАН, 144 доктора и 387 кандидатов наук (по состоянию на 31.12.2012 г.). Общее количество членов РАН, принимающих участие в работе ННЦ РАН – 10 академиков и 17 членов-корреспондентов. Это практически половина всех членов Российской академии наук в Приволжском федеральном округе.

Уже к настоящему времени ННГУ и Нижегородские институты РАН отличаются высокой степенью интеграции. Четыре директора академических институтов являются заведующими кафедрами в университете, а руководитель ННЦ

РАН, директор ИПФ РАН, академик А.Г. Литвак является одним из научных руководителей факультета ННГУ «Высшая школа общей и прикладной физики».

(2). Достижение лидирующих позиций в области суперкомпьютерных технологий и высокопроизводительных вычислений

Суперкомпьютерные системы нового – экзафлопсного – поколения будут обладать огромным вычислительным потенциалом, что позволит решать многие ключевые научно-технические задачи. Однако продуктивное использование экзафлопсных систем требует преодоления ряда научно-технических проблем, среди которых:

- Все увеличивающийся разрыв между вычислительным потенциалом аппаратного компьютерного обеспечения и уровнем его использования существующим математическим и программным обеспечением. Разработка нового поколения математического и программного обеспечения экзафлопсных систем является фундаментальной проблемой современной науки и техники.

- Достижение эффективного использования экзафлопсных систем выдвигает и другую знаковую проблему – подготовку, переподготовку и повышения квалификации кадров. Подобная подготовка кадров должна быть оперативной – появление экзафлопсных систем ожидается в ближайшие 5–7 лет. Данная подготовка должна быть массовой – при этом, должна осуществляться подготовка не только новых математиков и разработчиков программных систем, но и постановщиков задач в разных областях науки и техники, а также прикладных пользователей.

Программа развития ННГУ направлена на преодоление отмеченных разрывов и достижение целевых показателей. Выдвигаемые стратегические инициативы состоят в следующем.

- Формирование целевой научно-технической программы разработки математического и программного обеспечения нового поколения для экзафлопсных систем в области принятия решений, оптимального проектирования, физического моделирования, биоинформатики, нанотехнологий. Выполнение научно-прикладных работ будет осуществляться при самом тесном сотрудничестве с ведущими научными и образовательными российскими и международными центрами.

- Существенное развитие образовательных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области суперкомпьютерных технологий и высокопроизводительных вычислений. Одним из ключевых направлений решения проблемы подготовки кадров станет организация работ на качественно новом уровне выполняемого в ННГУ уникального проекта «Интернет университет суперкомпьютерных технологий».

(3). Развитие биомедицинских исследований и инновационной деятельности в области биотехнологий на международном рынке

Достижение международных конкурентных позиций ННГУ в области биомедицинских исследований и биотехнологий определяется следующими основными факторами.

Отправной точкой является наличие инфраструктуры и материально-технической базы обеспечения биологических исследований. Анализ публикаций медико-биологической тематики, в частности, в области доклинических исследований, в ведущих рейтинговых изданиях групп Nature, Science и др. позволяет утверждать, что одним из обязательных условий является возможность содержания и работы с иммунодефицитными животными, получаемыми с помощью генетических манипуляций. Стратегической инициативой ННГУ является строительство вивария класса SPF в новом здании НИИ «Институт Живых Систем». Виварий является уникальным для региона и России исследовательским комплексом, интегрированным с лабораториями молекулярно-клеточных технологий, лабораториями оптической микроскопии и комплексами доклинических испытаний на основе поведенческих тестов. Отметим также, что в 2012 ННГУ начал строительство «Центра инновационного развития медицинского приборостроения», призванного обеспечить инфраструктуру для прикладных разработок в области биомедицинских технологий.

Вторым ключевым фактором является привлечение к руководству лабораториями ведущих мировых ученых в области биологии, медицины и биотехнологий. В настоящее время в НИИ «Институт живых систем» функционируют две лаборатории, организованные при поддержке Минобрнауки в

рамках конкурса мегагрантов по проектам «Исследование внеклеточного матрикса мозга», «Радиофизические принципы биомедицинских технологий, медицинского приборостроения и акустической диагностики» под руководством приглашенных ученых. Развивая инфраструктуру для проведения исследований, ННГУ будет стимулировать интерес зарубежных исследователей к получению приглашенных позиций в рамках грантов ФЦП и мегагрантов Минобрнауки.

Третьим фактором успешного развития биомедицинских исследований является кадровый потенциал. В этом направлении ННГУ стимулирует инновации в образовании, в частности, развивая систему постдипломного образования. Одной из стратегических инициатив является система Исследовательских Школ, стимулирующих аспирантов и студентов старших курсов к выполнению научных проектов. Немаловажным является также интеграция с международными научными и образовательными центрами, обеспечивающая возможность стажировок и участия в научно-образовательных проектах. В области биотехнологий ННГУ участвует в сетевом проекте развития постдипломного образования «Биотехнологии в нейронауках», обеспечивающим мобильность аспирантов в рамках сети российских и зарубежных исследовательских центров.

Комплекс стратегических инициатив ННГУ в области развития инфраструктуры биомедицинских исследований, привлечения ведущих ученых к руководству проектами и подготовка кадров высшей квалификации позволит на интервале 2014–2020 годов обеспечить достижение заявленных показателей в международной публикационной и патентной активности, выходу разработок ННГУ на региональный, российский и международный рынок фармацевтической и медицинской промышленности.

4. Управление изменениями

При обсуждении стратегической инициативы по созданию новой системы управления вузом, обеспечивающей его конкурентоспособность уже указывалось, что проектно-ориентированная система управления является гибким сочетанием традиционной иерархической профессиональной бюрократии с предпринимательской проектной организацией. Выбор такой целевой системы

управления обеспечивает возможность эффективного управления изменениями в вузе. Деятельность по управлению изменениями на основе проектно-ориентированного подхода будет сопровождаться формированием новой организационной культуры, перестройкой информационных потоков, созданием для этого вспомогательных подразделений: как проектных, так и традиционных.

Идеологически подход к «управлению изменениями» в ННГУ будет опираться на концепцию «органического менеджмента» и восприятие современного университета как «индивидуализированной организации». В основе подхода – вера в личность и силу индивидуальной инициативы сотрудников университета, которая является основным принципом предпринимательской активности. Предполагается делегирование полномочий от руководителей верхнего звена к научно-педагогическим работникам и поощрение их инициативы и, в целом, перенесение предпринимательского ядра университета на низовые уровни, создание «обучающейся организации» и обеспечение постоянного «самообновления организации». В целях развития «внутреннего предпринимательства» в университете будет использован конкурсный подход к распределению средств на развитие на всех уровнях управления ННГУ. При этом будет обеспечиваться демократизация доступа к информации и формирование организационной культуры, основанной на открытости к вызовам и толерантности к неудачам.

Как уже отмечалось в разделах, относящихся к развитию кадрового потенциала, в ННГУ будет создана служба рекрутинга (так называемая система «охоты за головами»). Будет проводиться работа по измерению и оценке интеллектуального капитала.