

Министерство образования и науки Российской Федерации

«СОГЛАСОВАНО»

**Заместитель Министра образования
и науки Российской Федерации**

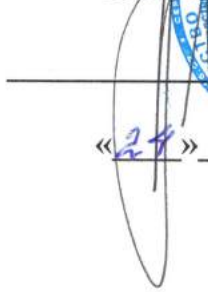


А.Б. Повалко
« 24 » июня 2016 г.



«УТВЕРЖДАЮ»

**Ректор
Федерального государственного
бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
Первого Московского
государственного медицинского
университета имени И.М. Сеченова
Министерства здравоохранения
Российской Федерации**



П.В. Гыбочко
« 24 » июня 2016 г.



**План мероприятий по реализации
программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта»)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования Первого Московского государственного
медицинского университета имени И.М. Сеченова Министерства
здравоохранения Российской Федерации на 2016-2020 годы
(1 этап – 2016-2018 годы)**

Москва, 2016

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

1. Глыбочко Петр Витальевич, ректор Первого МГМУ, чл.-корр. РАН, проф., д.м.н.
2. Свистунов Андрей Алексеевич, первый проректор – проректор по инновационной политике и международной деятельности Первого МГМУ, проф., д.м.н.
3. Шевченко Сергей Борисович, проректор по научной деятельности Первого МГМУ, проф., д.м.н.
4. Литвинова Татьяна Михайловна, проректор по учебной работе Первого МГМУ, к.ф.н.
5. Фомин Виктор Викторович, проректор по лечебной работе Первого МГМУ, проф., д.м.н.
6. Галкина Евгения Владимировна, проректор по экономике и финансам Первого МГМУ, к.э.н.
7. Замятнин Андрей Александрович, директор НИИ молекулярной медицины, заведующий лабораторией молекулярной биологии и биохимии Первого МГМУ, профессор, д.б.н.
8. Тарасов Вадим Владимирович, директор технопарка, заведующий кафедрой фармакологии Первого МГМУ, к.ф.н.
9. Садковая Ольга Сергеевна, начальник отдела международных связей Первого МГМУ
10. Холопов Максим Витальевич, директор Центра новых информационных технологий Первого МГМУ
11. Давыдов Борис Вячеславович, начальник управления по информационной политике и связям с общественностью Первого МГМУ, к.соц.н.
12. Булат Владимир Васильевич, директор РwC.

Количество страниц основного текста документа 78 стр.

Количество приложений

Количество страниц всех приложений 42 стр.

Ректор университета



Глыбочко П.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Список исполнителей	3
РАЗДЕЛ 1. Показатели результативности вуза и способы их достижения	6
1.1. Цели вуза и показатели результативности	6
1.2. Целевая модель Первого МГМУ	16
1.2.1. Миссия Первого МГМУ	16
1.2.2. Референтная группа вузов	17
1.2.3. Маркетинговая стратегия	19
1.2.4. Информационная инфраструктура Первого МГМУ	28
1.2.5. Кадровый потенциал Первого МГМУ, включая высшее управленческое звено, научно-педагогических работников (далее – НПР)	29
1.2.6. Перспективные характеристики материально-технической базы Первого МГМУ	32
1.2.7. Экономическая и финансовая модель	33
1.2.8. Другие характеристики целевой модели	34
1.3. Стратегические инициативы	40
СИ1. Формирование портфеля востребованных образовательных программ Первого МГМУ	42
СИ2. Формирование портфеля интеллектуальных продуктов Первого МГМУ	44
СИ3. Привлечение и развитие ключевого персонала, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава	46
СИ4. Привлечение талантливых студентов и аспирантов	47
СИ5. Обеспечение концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности	48
СИ6. Развитие системы управления Первого МГМУ, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели	49
СИ7. Реализация комплекса мер по формированию интеллектуального лидерства и повышению международной репутации вуза	51
СИ8. Создание центра превосходства в области оказания уникальных и наукоемких видов медицинских услуг	52
СИ9. Формирование современной инфраструктуры кампуса и ИТ инфраструктуры	53
РАЗДЕЛ 2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») вуза	55
2.1 Показатели плана	55
2.2 План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности «дорожная карта») вуза на 2016 – 2020 годы	57
2.3 Дополнительные мероприятия	76
РАЗДЕЛ 3. Приложения	79
Приложение 1. Финансирование плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») вуза на 2016-2020 годы за счет средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно- образовательных центров и софинансирования	79
Приложение 2. Методика расчета дополнительных показателей результативности	81
Методика расчета Дополнительного показателя 10	81
Методика расчета Дополнительного показателя 11	81
Методика расчета Дополнительного показателя 12	81
Методика расчета Дополнительного показателя 13	82

Приложение 3. Календарный план по формированию и развитию стратегических академических единиц Первого МГМУ	83
--	----

РАЗДЕЛ 1. ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ВУЗА И СПОСОБЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

1.1. ЦЕЛИ ВУЗА И ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова (Первый МГМУ) является ведущим учебно-научным комплексом в России по подготовке, аттестации и повышению квалификации медицинских и фармацевтических кадров. **Стратегической целью** развития Первого МГМУ на ближайшие пять лет является упрочение своего интеллектуального лидерства в российской системе здравоохранения и создание медицинского университета мирового уровня. **Средством достижения** этой цели является повышение международной конкурентоспособности университета и его вхождение в число ведущих мировых научно-образовательных медицинских центров. **Критерий достижения** заявленной цели – вхождение Первого МГМУ в топ-100 международных рейтингов университетов.

Стратегическое развитие университета на горизонте 2020 года может быть спроецировано на отдельные ключевые направления:

ТАБЛИЦА 1. НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПЕРВОГО МГМУ

Направление	Основные цели
Научно-исследовательская деятельность	• Качественный и количественный рост результативности научной деятельности, выраженный в увеличении числа публикаций и цитируемости в международных реферируемых журналах; • Ориентация на современный научный результат, получаемый в сотрудничестве с ведущими учеными, центрами, компаниями международного уровня; • Трансформация Первого МГМУ в мультидисциплинарный хаб клинических и медицинских исследований.
Образование и подготовка кадров	• Интернационализация среды студентов и научно-педагогических работников; • Внедрение инновационных технологий в образовательный процесс.
Система управления	• Формирование органов стратегического управления с привлечением ведущей международной экспертизы; • Формирование команды управленцев с международным опытом работы.
Инфраструктура	• Формирование центра превосходства по уникальным и наукоемким видам медицинских услуг; • Приведение инфраструктуры кампуса в соответствие целевому международному позиционированию вуза.

Первый МГМУ определил для себя QS World University Rankings (WUR) в качестве основной цели по вхождению и продвижению в международных рейтингах университетов (общий рейтинг). Мы будем рассматривать рейтинг Times Higher Education World University Rankings (THE WUR) в качестве вспомогательного ориентира для отслеживания нашего прогресса на международной арене. В виду особенностей методологии составления рейтинга, мы ставим своей целью вхождение в рейтинг Times Higher Education World University Rankings к 2020 году.

В качестве целевого предметного рейтинга мы определили для себя QS Medicine. В отличие от общего рейтинга университетов QS WUR, QS Medicine имеет показатель количества цитирований на публикацию, который дает дополнительные преимущества вузам с относительно низкой исходной базой по количеству статей при традиционно высокой численности НПП. В качестве дополнительного рейтинга мы определили QS BRICS – общий рейтинг университетов стран БРИКС, который имеет самое широкое представительство российских вузов и позволит оценить наш прогресс в сравнении со многими университетами развивающихся рынков.

В качестве дополнительных мы выбрали для себя следующие показатели, отражающие особенности целевой модели Первого МГМУ:

- **Доля публикаций, подготовленных в соавторстве с иностранными НПП.** Отражает уровень интегрированности исследовательской деятельности Первого МГМУ в международное научное пространство.
- **Доля публикаций в изданиях топ-25% по величине SNIP.** Отражает нацеленность на повышение качества наших публикаций.
- **Международная академическая репутация, измеренная в рамках рейтинга QS BRICS.** Отражает успехи в международном позиционировании Первого МГМУ в разрезе качества проводимых научных исследований и представления их результатов в глобальной академической среде.

Целевые значения обязательных и дополнительных показателей, отражающих уровень международной конкурентоспособности вуза, представлены в таблице ниже. Методика расчета показателей, а также примеры расчета дополнительных показателей приведены в Приложении 2.

ТАБЛИЦА 2. ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, УТВЕРЖДЕННЫЕ ПРОТОКОЛАМИ ЗАСЕДАНИЯ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ПО ВОПРОСАМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ СРЕДИ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ ОТ 26 НОЯБРЯ 2014 Г. № АП-32/02ПР И ОТ 30 МАЯ 2016 Г. № АП-25/02ПР

№	Наименование показателя	Ед.	Плановое значение показателя				
			2016	2017	2018	2019	2020
Обязательные показатели результативности							
1.	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)						
1.1	Позиция в общем рейтинге QS – всемирный рейтинг университетов (QS World Universities Rankings)	Место	-	701+	501 - 550	401 - 450	301 - 350
1.2	Позиция в общем рейтинге THE – рейтинг университетов мира Таймс (The Times Higher Education World University Rankings)	Место	-	-	-	-	351 - 400
1.3	Позиция в отраслевом (предметном) рейтинге QS – всемирный рейтинг университетов (QS World Universities Rankings by Subject) – QS Medicine	Место	-	351 - 400	251 - 300	151 - 200	100
2.	Количество статей в базах данных Web of Science и Scopus с исключением дублирования на одного научно-педагогического работника						
2.1	Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника (за 5 полных лет)	Количество	0,4	0,6	0,9	1,4	2,2

2.2	Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника (за 3 полных года)	Количество	0,3	0,4	0,7	1,1	1,8
2.3	Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника (за 5 полных лет)	Количество	0,7	0,9	1,3	1,9	2,7
2.4	Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника (за 3 полных года)	Количество	0,5	0,7	1	1,4	2
3.	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования						
3.1	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science	Количество	0,4	0,8	1,7	4,8	9,0
3.2	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Scopus	Количество	1,0	1,7	3,1	7,4	13,2
4.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	1%	2%	4%	7%	10%
5.	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	14%	15%	16%	18%	20%
6.	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета	Балл	91	92	92	93	93

7.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	36%	37%	37%	39%	40%
8.	Доля обучающихся по программам магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций, в общей численности обучающихся по программам магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре	%	30	30	30	30	30
9.	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника	тыс. руб.	327	343	360	370	385
Устанавливаемые вузом дополнительные показатели результативности							
10.	Доля публикаций, подготовленных в соавторстве с иностранными НИП	%	17%	20%	26%	35%	45%
11.	Доля публикаций в изданиях топ-25% по величине SNIP	%	15%	20%	25%	35%	50%
12.	Баллы международной академической репутации рейтинга QS BRICS	балл	-	10	30	60	80
13.	Позиция в рейтинге QS лучших вузов стран БРИКС (QS University Rankings: BRICS)	Место	-	201 - 250	151 - 200	101 - 150	51 - 100

Для выявления факторов, оказывающих наиболее важное влияние на динамику целевых показателей, была проведена декомпозиция некоторых целевых показателей. Результаты декомпозиции далее используются при формировании KPI целевой модели, стратегических инициатив и показателей результативности мероприятий «Дорожной карты».

ТАБЛИЦА 3. ДЕКОМПОЗИЦИЯ НЕКОТОРЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЕРВОГО ИГМУ

Наименование показателя	Декомпозиция факторов
Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника	Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): - Суммарное количество публикаций с аффилиацией вуза в базе данных Web of Science за 5 полных лет - Численность НПП вуза Прямое влияние второго порядка: - Количество лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня - Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок Косвенное влияние: - Удельный вес численности молодых НПП, привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПП - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов - Удельный вес численности НПП вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПП вуза - Количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus
Количество публикаций в базе данных Scopus одного научно-педагогического работника	Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): - Суммарное количество публикаций с аффилиацией вуза в базе данных Scopus за 5 полных лет - Численность НПП вуза Прямое влияние второго порядка: - Количество лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня - Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок Косвенное влияние: - Удельный вес численности молодых НПП, привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПП - Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов - Удельный вес численности НПП вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПП вуза

	• Количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus
Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science	• Количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): • Суммарный показатель цитируемости всех статей с аффилиацией вуза в базе данных Web of Science • Численность НПП вуза Прямое влияние второго порядка: • Количество лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня Косвенное влияние: • Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок • Удельный вес численности молодых НПП, привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПП • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов • Количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus
Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базе данных Scopus	• Количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): • Суммарный показатель цитируемости всех статей с аффилиацией вуза в базе данных Scopus • Численность НПП вуза Прямое влияние второго порядка: • Количество лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня Косвенное влияние: • Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок • Удельный вес численности молодых НПП, привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПП • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов • Количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus
Доля зарубежных профессоров, преподавателей и	Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): • Количество зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов

исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	• Численность НПР вуза Прямое влияние второго порядка: • Наличие эффективной программы адаптации и развития нанимаемых зарубежных и российских научно-педагогических и административных работников Косвенное влияние: • Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок • Численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях • Количество стажировок АУП в ведущих университетах и клиниках мира • Баллы международной академической репутации рейтинга QS BRICS • Количество НПР, участвующих в редакционных коллегиях международных научных журналов • Количество журналов университета, включённых за отчётный период в базы данных «Сеть науки» (WEB of Science) и SCOPUS
Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): • Количество иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ) • Численность студентов вуза Прямое влияние второго порядка: • Доля образовательных программ, реализуемых на иностранном языке, к общему числу образовательных программ (специалист, бакалавриат, магистратура) • Количество обновленных образовательных программ • Количество симуляционных образовательных программ с максимальным уровнем реалистичности (7-й уровень) Косвенное влияние: • Количество международных организаций, в которых аккредитованы образовательные программы Первого МГМУ • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов • Суммарное количество подписчиков на официальные страницы/каналы вуза в популярных международных социальных медиа (напр., Facebook, YouTube, Twitter, Instagram) • Средняя оценка уровня удовлетворенности студентов и НПР бытовыми условиями общежития • Доля модернизированной инфраструктуры кампуса Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя):
Средний балл ЕГЭ	

студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	• Суммарный балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов • Количество студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов Прямое влияние второго порядка: • Количество профильных медико-биологических классов в средних школах регионов России • Количество студентов с высокими средним баллом ЕГЭ и высокой успеваемостью, участвующих в программе стипендиальной поддержки • Средняя оценка уровня удовлетворенности студентов и НПП бытовыми условиями общежития • Доля модернизированной инфраструктуры кампуса Косвенное влияние: • Суммарное количество подписчиков в популярных международных социальных медиа (напр., Facebook, YouTube, Twitter, Instagram) • Количество обновленных образовательных программ • Количество симуляционных образовательных программ с максимальным уровнем реалистичности (7-й уровень) • Доля студентов, использующих новые образовательные технологии и контент в процессе обучения
Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): • Объем доходов из внебюджетных источников вуза, включая: ◦ Объем средств, вырученных от коммерциализации инновационных продуктов/услуг • Совокупный объем доходов вуза Прямое влияние второго порядка: • Количество лицензионных соглашений с международными партнерами • Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок • Количество ключевых партнеров и заказчиков Косвенное влияние: • Количество лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня
Доля публикаций, подготовленных в соавторстве с иностранными НПП	Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): • Количество публикаций, подготовленных в соавторстве с иностранными НПП • Общее количество публикаций НПП вуза Прямое влияние второго порядка: • Количество сотрудников, подготовленных для прохождения тестирования по международно признанным программам оценки уровня владения английским языком (IELTS, TOEFL) • Удельный вес численности НПП вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической

	мобильности, в общей численности ННП вуза • Количество лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов Косвенное влияние: • Количество международных организаций, в которых аккредитованы образовательные программы Первого МГМУ • Удельный вес численности молодых ННП, привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых ННП • Количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus • Количество ННП, участвующих в редакционных коллегиях международных научных журналов
Доля публикаций в изданиях топ-25% по величине SNIP	Прямое влияние первого порядка (непосредственная декомпозиция целевого показателя): • Количество публикаций в изданиях топ-25% по величине SNIP • Общее количество публикаций вуза Прямое влияние второго порядка: • Количество лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня Косвенное влияние: • Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок • Удельный вес численности молодых ННП, привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых ННП • Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности ННП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов • Количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus

1.2. ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ПЕРВОГО МГМУ

1.2.1. МИССИЯ ПЕРВОГО МГМУ

Миссия Первого МГМУ заключается в постоянном повышении уровня и обеспечении **глобальной конкурентоспособности российской системы здравоохранения** посредством подготовки квалифицированных кадров, развития передовых медицинских, образовательных и управленческих технологий, выполнении прикладных и фундаментальных научных исследований на высочайшем международном уровне:

- Университет стремится наращивать лидирующие позиции среди российских вузов по **уровню подготовки медицинских кадров**. Наша система обучения, контроля и аккредитации обеспечивает подготовку кадров на уровне глобальных лидеров медицинского образования и отвечает современным требованиям, предъявляемым медицинским работникам: командная работа, широкий фокус и достаточный набор компетенций, техническая компетентность и высокий профессионализм и социальная ответственность. Наши выпускники получают наивысший приоритет на рынке труда в секторе здравоохранения в России и мире.
- Университет расширяет спектр междисциплинарных исследований и разработок в соответствии с глобальными вызовами, перспективами и мега-тенденциями мировой медицины, фармацевтики и биотехнологии, направленных на увеличение продолжительности и качества жизни людей. В рамках исследовательской повестки Первый МГМУ видит себя в роли мультидисциплинарного хаба клинических и медицинских исследований. Мы стремимся к наивысшим достижениям **в области регенеративной и молекулярной медицины, структурной и геномной биоинформатики, хемоинформатики.**

- Университет – глобальный и единственный в России центр превосходства в области оказания **уникальных и наукоемких видов медицинской помощи**. Мы концентрируем в Клиническом центре наиболее передовые диагностические и лечебные технологии, формируем и поддерживаем команду профессионалов врачебного, среднего и младшего медицинского персонала, разрабатываем и применяем эффективные стратегии управления, организации и контроля качества медицинской помощи в соответствии с лучшими мировыми практиками.
- Университет – **интеллектуальный лидер** развития российской системы здравоохранения. За счет привлечения российских и зарубежных специалистов с мировым именем, мы являемся носителями современных глобальных знаний и формируем повестку развития российской системы здравоохранения. Кроме того, результатом работы Университета станет внедрение в систему здравоохранения т.н. «агентов изменений», которые на местах будут систематически внедрять новую корпоративную культуру, соответствующую современным требованиям к эффективным системам здравоохранения.

1.2.2. РЕФЕРЕНТНАЯ ГРУППА ВУЗОВ

При определении референтной группы вузов мы взяли за основу следующие принципы:

- **Лидирующие позиции** референтного вуза и положительная динамика в **международных рейтингах** университетов;
- Выраженная **медицинская специализация** университета;
- Сопоставимые с Первым МГМУ **масштабы** по численности НПП и студентов.

По результатам анализа «длинного списка» лидирующих зарубежных университетов медицинской направленности мы выбрали 4 референтных вуза:

ТАБЛИЦА 4. ПЕРЕЧЕНЬ РЕФЕРЕНТНЫХ ВУЗОВ

Название	Численность НПР	Численность студентов	Лучшие практики
Erasmus University Rotterdam, Нидерланды			Является междисциплинарным вузом, при этом значительная часть научных исследований проводится в направлении медицины, фармации и биотехнологий. Управляет больницей на 1320 коек, является центром превосходства в области травматологии в Нидерландах. Интенсивно развивает дистанционное образование (8 программ ежегодно).
Karolinska Institutet, Швеция			Лидирующий европейский вуз по исследованиям в области клинической медицины и фармации. Интересен опыт развития направлений, смежных с медициной, таких как естественные науки и информационные технологии. В качестве других областей заимствования опыта можно отметить программу научного менторства для молодых ученых.
Medical University of Vienna, Австрия			Специализированный крупный медицинский вуз. Интересен опыт организации медицинских научно-прикладных исследовательских центров, а также прикладные исследования в области медицинского приборостроения (например, в области магниторезонансной диагностики с компанией Siemens). В программу подготовки врачей включены такие дисциплины, как этика, право и экономика здравоохранения.
Semmelweis University, Венгрия			Единственный специализированный медицинский вуз Восточной Европы, вошедший в международные рейтинги университетов и демонстрирующий опережающий рост показателей. Является для нас промежуточным ориентиром при постановке целей для вхождения в рейтинг QS Medicine. Университет является ключевым центром по предоставлению медицинских услуг в Венгрии, обеспечивая 6% потребности населения в медицинских услугах.

1.2.3. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

1.2.3.1. ПО РЫНКУ ИССЛЕДОВАНИЙ

Медицинские услуги в течение длительного времени были и остаются одним из наиболее быстро и устойчиво растущих рынков в глобальном масштабе. По оценкам журнала 'The Economist', мировой **рынок здравоохранения стабильно увеличивается** со скоростью, превышающей темпы роста глобального ВВП.

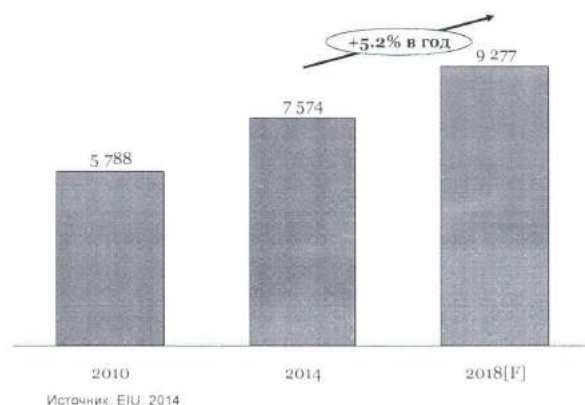


РИСУНОК 1. ДИНАМИКА МИРОВОГО РЫНКА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ, МЛРД ДОЛЛ США

Важнейшим драйвером роста рынка медицинских услуг в последние годы являются нейронауки и области, лежащие **на стыке медицины и других наук**: нейробиологии, биохимии, биоинформатики, робототехники и т.д. При формировании стратегии научно-исследовательской деятельности до 2020 года, мы будем учитывать эту глобальную тенденцию, уделяя особое внимание **междисциплинарным направлениям** исследований, в которых прогнозируется высокий спрос на качественные научные результаты.

Для этого, **оставаясь специализированным медицинским вузом**, мы будем расширять спектр интересов научно-исследовательской деятельности за счет **развития смежных с медициной направлений**. Нами будет активизирован поиск партнеров, имеющих значимый задел в приоритетных

для нас областях, для выполнения совместных фундаментальных и прикладных исследований.

Формирование научно-исследовательской повестки Первого МГМУ будет сосредоточено в трех междисциплинарных центрах превосходства, отражающих общемировые тренды развития медицины и фармации:

1. Центр превосходства «Персонализированная медицина». Развитие и внедрение в практику геномных и постгеномных технологий, достижений метаболомики и транскриптомики, развитие регенеративной медицины и IT технологий позволит создать новые высокотехнологичные медицинские услуги и значительно повысить уровень качества медицинской помощи. Создание подобного центра повысит роль Первого МГМУ в решении глобальных проблем человечества, связанных с борьбой с **сердечно-сосудистыми и онкологическими заболеваниями, туберкулезом, сахарным диабетом, тропическими болезнями и тяжелыми инфекциями.**

2. Центр превосходства «Трансляционная медицина». Проведение полного цикла биотехнологических исследований от разработки действующего вещества до клинических и постклинических исследований на базе Первого МГМУ позволит создавать инновационные **медицинские препараты с принципиально новыми свойствами.** С применением новейших медицинских технологий, информационных технологий и 3D моделирования будет создаваться инновационное **оборудование и изделия медицинского назначения.** Центр обеспечит основной объем прикладных исследований вуза в связке с высокотехнологичными компаниями медицинской и фармацевтической отраслей и будет коммерциализировать лучшие разработки через создание малых предприятий и партнерств.

3. Центр превосходства «Общественное здоровье и здравоохранение» сфокусируется на внедрении в практику технологий оценки резервов здоровья, раннего выявления предрасположенности к социально значимым заболеваниям, построение коммуникационной системы

участников скрининга и мониторинга. Особую значимость эти действия приобретают в контексте текущих оценок состояния здоровья жителей РФ: по данным Всемирной организации здравоохранения, по продолжительности жизни Россия занимает только 117 место из 194 государств, уступая таким странам, как Ирак и КНДР.

Совокупность законодательных, административных и управленческих решений, разработанных в рамках данного центра, позволит **повысить качество профилактики заболеваний** и оказания медицинской помощи в Российской Федерации, что станет важным шагом к снижению смертности и инвалидизации населения, сокращению финансовых и социальных потерь государства и выведению российской системы здравоохранения на уровень стран – мировых лидеров.

Развитие центров превосходства будет выполняться в сотрудничестве с институтами **РАН/РАМН и Минздрава России:**

- Научный центр здоровья детей РАН (в рамках совместных исследований в области эпидемиологии и патологии);
- Российский онкологический научный центр имени Н. Н. Блохина (в рамках совместных биотехнологических исследований и разработки технологий раннего диагностирования);
- ФГБУ «Федеральный научный центр трансплантологии и искусственных органов имени академика В.И. Шумакова» Минздрава России (в рамках исследований в области регенеративной медицины).

В числе зарубежных партнеров центров превосходства будут ведущие университеты и медицинские учреждения:

- University College London (Великобритания), по направлению биофармакология;
- Boston University (США), по направлению общественное здравоохранение и профилактика;

- Maximilians-Universität München, по направлениям онкология и кардиология;
- Université de Strasbourg (Франция), по симуляционным технологиям в оказании медицинской помощи.

В России и мире отмечается рост интереса к исследованиям в области **биотехнологий и биосовместимых материалов**. В частности, 14 из 15 вузов, участвующих в Программе 5-100, заявили это направление как один из приоритетов собственной научной повестки, что открывает широкие возможности для скоординированных исследований и разработок. Мы предварительно определили для себя области исследований, которые планируем развивать по данной тематике, а именно:

- Регенеративная и молекулярная медицина, представленная в следующих ключевых направлениях:
 - Идентификация молекулярных мишеней, применимых для диагностики и создания новых средств лечения заболеваний;
 - Разработка методов векторной генной терапии;
 - Развитие биопринтинга органов и тканей.
- Структурная и геномная биоинформатика – вычислительные методы, алгоритмы, программные средства и инфраструктура междисциплинарных медико-биологических научных исследований в области медицинской биоинформатики.
- Хемоинформатика – вычислительные методы, алгоритмы, программные средства и инфраструктура для анализа, моделирования и прогнозирования физических, химических и биологических свойств соединений.

Первый МГМУ готов развивать партнерские отношения не только с медицинскими, но и с **ведущими техническими вузами** России, формируя запрос на компетенции и результаты в междисциплинарных областях

исследований и предоставляя собственную клиническую базу для проведения лабораторных испытаний и апробации технологий. Первый МГМУ готов выступить **координатором вузов-участников Программы 5-100** в клинической части исследований в области биотехнологий и биосовместимых материалов. Объединение усилий при совместном проведении дорогостоящих исследований (междисциплинарные, биомедицинские исследования) позволит снизить финансовую нагрузку на Университет и при этом обеспечит высокое качество проводимых исследований.

На нижеследующем рисунке показана **предварительная повестка исследований** Первого МГМУ на ближайшую перспективу, которая будет уточнена при участии Международного экспертного совета.



РИСУНОК 2. ПОВЕСТКА НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПЕРВОГО МГМУ

Ставя перед собой цели по достижению международного уровня научных исследований и разработок, Первый МГМУ будет учитывать глобальные мировые тренды и вызовы современности, а также принимать во внимание передовые достижения науки и технологий. Для формирования исследовательской повестки нами будет создан **аналитический форсайт-центр** в партнерстве с ведущими зарубежными и международными организациями в области научно-технического прогнозирования, а также при участии Международного экспертного совета.

В 2015 – 2016 гг. будет внедрена **информационно-аналитическая система поддержки принятия решений** о распределении стимулирующих

надбавок за публикационную активность НПР. Данная система будет построена с использованием лучших практик по методологии Лейденского университета. Для балансирования трудовой активности НПР между основными направлениями деятельности Университета будет внедрена система эффективных контрактов, в рамках которой планируется выделение трех типов НПР: ориентированных на исследовательскую работу, ориентированных на лечебную работу, и «универсальных НПР».

1.2.3.2. ПО РЫНКУ АБИТУРИЕНТОВ

На внутрироссийском рынке абитуриенты Первого МГМУ уже сейчас имеют **один из самых высоких средних баллов ЕГЭ** среди всех университетов, а также самый высокий среди медицинских вузов.

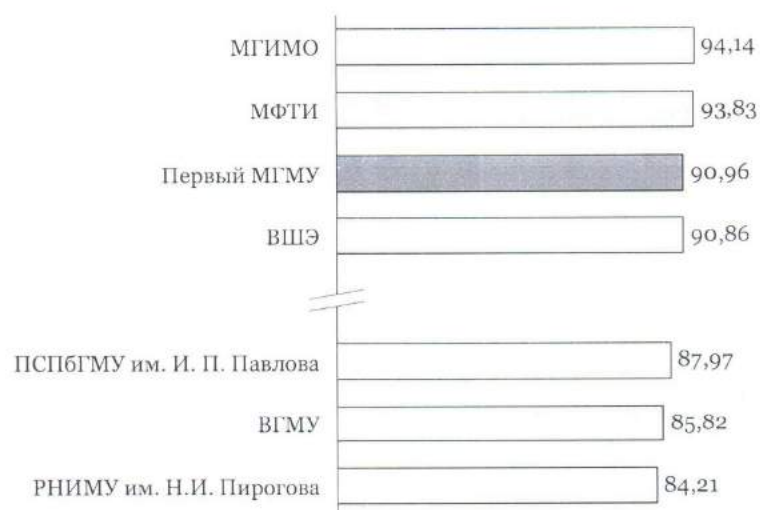


РИСУНОК 3. СРАВНЕНИЕ СРЕДНЕГО БАЛЛА ЕГЭ, 2015 Г.

Для закрепления лидерства мы планируем активно применять следующие инструменты:

- **Всероссийские олимпиады школьников.** Мы будем наращивать наше участие в проведении всероссийских олимпиад, а также **развивать собственные олимпиады** для придания им статуса федеральных. Уже сейчас Всероссийская сеченовская олимпиада

имеет федеральный статус по химии, и в ближайшее время ей будет присвоен федеральный статус по биологии. Отбор школьников на основании результатов федеральных олимпиад является важным инструментом привлечения в вуз лучших талантов, умеющих думать за рамками стандартизованных задач.

- **Целевая подготовка и региональная экспансия.** Первый МГМУ будет наращивать сотрудничество с региональными исполнительными органами системы здравоохранения для **организации профильных медико-биологических классов** в средних школах. В Москве при нашей поддержке открыто 75 профильных классов в различных школах города. Кроме того, медико-биологические классы Первого МГМУ действуют в Тульской, Брянской и Калужской областях, являющихся в настоящее время основными регионами привлечения иногородних студентов. Первый МГМУ и в дальнейшем планирует расширять свое присутствие в системе среднего образования других российских регионов.
- **Изменение структуры набора.** Начиная с приемной кампании 2016 г., мы рассмотрим возможность диверсификации и увеличения доли образовательных программ **по смежным с медициной направлениям** (общественное здравоохранение, экономика и менеджмент в здравоохранении и др.) в сфере магистерских программ.
- **Стипендиальная поддержка студентов с высоким средним баллом ЕГЭ.** Мы рассчитываем, что данное мероприятие позволит нам повысить уровень абитуриентов на приоритетных и **смежных с медициной** направлениях подготовки.

Мы ожидаем, что указанные мероприятия позволят нам повысить показатель среднего балла ЕГЭ среди зачисленных на конкурсной основе на места с бюджетным финансированием до уровня 93 к 2019-2020 гг.

Учитывая высокий уровень наших абитуриентов, мы **не планируем существенных изменений численности** учащихся на бюджетных местах. Дальнейшее изменение структуры учащихся напрямую связано с **развитием международной деятельности** вуза. К 2020 г. доля иностранных студентов составит 20%. Целевыми регионами для привлечения являются: Юго-Восточная Азия и Китай, Африка и СНГ.

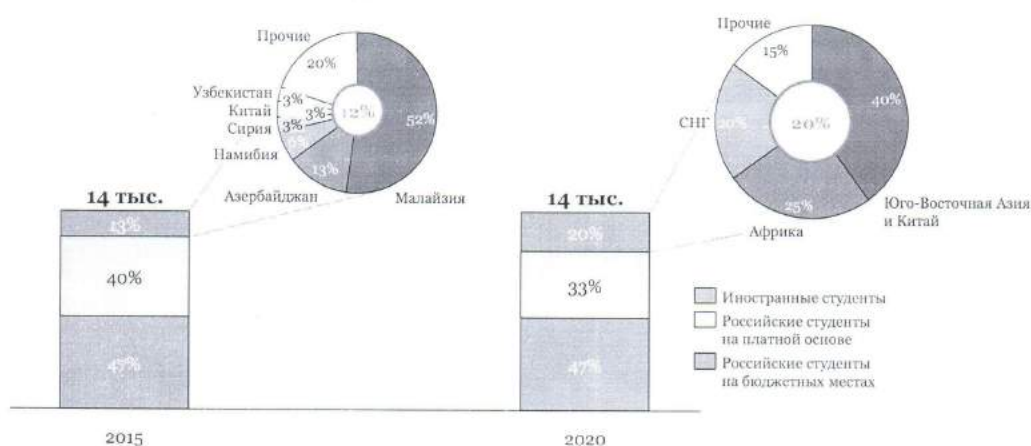


РИСУНОК 4. ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Важными инструментами привлечения зарубежных студентов являются:

- Адаптация, создание новых и аккредитация образовательных программ Первого МГМУ в зарубежных странах.
- Привлечение победителей национальных олимпиад, организуемых в культурных центрах Россотрудничества.
- Запуск совместных образовательных программ и, в среднесрочной перспективе, программ двойного диплома, с ведущими зарубежными университетами.

- Использование сети иностранных выпускников Первого МГМУ.
- Развитие англоязычной среды в вузе.

1.2.3.3. ПО РЫНКУ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

К 2020 году мы планируем добиться важных изменений в структуре трудоустройства наших выпускников. Цель Первого МГМУ на рынке работодателей: нарастить подготовку специалистов в сфере высокотехнологичной медицинской помощи, фармацевтических исследований, а также менеджмента в сфере здравоохранения. Целевыми группами работодателей являются:

- **Исследовательские организации и университеты**, в т.ч. институты РАН, ведущие университеты мира: Erasmus University Rotterdam, Karolinska Institutet и др.
- **Крупные международные компании**, в т.ч. GSK, Pfizer, Novartis, AstraZeneca, Sanofi и др.
- **Стартапы в области медицинских технологий.**
- **Ведущие федеральные медицинские центры**, в т.ч. онкологические, кардиологические, нейрохирургические.

Для решения поставленной задачи, в ближайшее время мы планируем создать **систему отслеживания трудоустройства** наших выпускников, в т.ч. за рубежом. Значимым результатом для нас станет рост числа выпускников, продолживших работу в международных исследовательских организациях и университетах, что отразит наши цели по развитию научно-исследовательской деятельности в вузе. В частности, мы планируем **увеличение в 1,7 раза** доли выпускников, трудоустроившихся в **лидирующие международные фармацевтические и мединжиниринговые компании**, и увеличение на 25% доли выпускников, избравших для продолжения карьеры альма-матер (в роли исследователей, преподавателей-исследователей, либо практикующих специалистов в высокотехнологичной медицине).

Университет планирует организовать полноценный **Центр развития карьеры**, который будет решать следующие задачи:

- Создание системы мониторинга трудоустройства выпускников, в т.ч. за рубежом
- Взаимодействие с работодателями, в т.ч. зарубежными, для формирования портфеля образовательных программ
- Формирование собственной платформы для мониторинга удовлетворенности работодателей
- Помощь в планировании карьеры, в т.ч. путем организации общения бывших выпускников университета со студентами.
- Создание банка вакансий и трудоустройства.

1.2.4. ИНФОРМАЦИОННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ПЕРВОГО МГМУ

Информационные технологии Первого МГМУ в перспективе должны стать одним из наших глобальных **центров превосходства**, направленного на развитие следующих областей и формирование отраслевых стандартов:

- Разработка контента и технологий **E-learning, дистанционного обучения и контрольно-измерительных материалов**. Мы планируем, что к 2020 году более 80% российских вузов, ведущих подготовку по медицинским и фармацевтическим специальностям, будут использовать материалы и технологии, разработанные Первым МГМУ. Наши технологии будут также позиционироваться для применения медицинскими вузами стран СНГ.
- Разработка **платформы LMS** для поддержки специфических процессов в области высшего медицинского и фармацевтического образования для вузов, имеющих свои клинические базы. Мы планируем завершить разработку и апробацию нашей платформы и к 2020 году внедрить ее как минимум в 50% вузов, ведущих подготовку специалистов по медицинским и фармацевтическим специальностям.

Мероприятия по развитию ИТ-инфраструктуры Первого МГМУ будут дополнены:

- Внедрением аналитической BI-платформы для поддержки процедур планирования и внутреннего контроля;
- Развитием интернет-портала университета, с постоянным совершенствованием набора возможностей, предоставляемых через веб-сайт, и доведении функционала англоязычной части сайта до уровня русскоязычной.

1.2.5. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРВОГО МГМУ, ВКЛЮЧАЯ ВЫСШЕЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЗВЕНО, НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ (ДАЛЕЕ – ННР)

Первый МГМУ сконцентрирует усилия по развитию кадрового потенциала на трех основных блоках:

- Создание системы международного рекрутинга;
- Развитие профессиональных навыков сотрудников;
- Рост эффективности персонала.

В качестве ключевой меры развития **системы международного рекрутинга**, университет намерен привлечь на основе открытого конкурса ученых с международной репутацией в качестве руководителей Центров превосходства. В дальнейшем стратегия привлечения международных специалистов будет строиться на их авторитете, а также широкой сети контактов. Опыт ведущих вузов Программы 5-100 показывает, что этот шаг в значительной мере способствует дальнейшему привлечению персонала мирового уровня в университет. Ключевым направлением рекрутинга станет привлечение постдоков из ведущих российских и зарубежных университетов.

Развитие профессиональных навыков сотрудников рассматривается Первым МГМУ как эффективный рычаг достижения своих целей в кадровой политике. Обучение сотрудников будет происходить с применением следующих инструментов:

1. **Мобильность НПР.** Университет организует систему взаимной ротации для НПР на естественнонаучных и медицинских факультетах с университетами Программы 5-100 и зарубежными вузами продолжительностью от 1 недели до 1 года.
2. **Менторинг.** Университет сфокусируется на распространении опыта от старших коллег к молодым НПР и его закреплении.
3. **Стажировки АУП.** Вуз внедрит практику краткосрочных визитов АУП в университеты и клиники мира для наблюдения за работой управленцев и дальнейшего использования передового опыта иностранных коллег.
4. **Организация обучения английскому языку, навыкам академического письма и профессиональной коммуникации.** Университет введет систему стимулирования повышения квалификации. В фокусе внимания окажется повышение уровня знаний английского языка с обязательной международной сертификацией.
5. **Офис поддержки публикационной активности** будет оказывать консультации по опубликованию научных работ в реферируемых журналах, развитию навыков написания работ на иностранном языке; проводить обучение сотрудников по указанным компетенциям. Еще одной сферой повышения квалификации станет улучшение навыков профессиональной коммуникации и публичных выступлений.

Рост эффективности НПР будет обеспечен, исходя из принципов делегирования полномочий, укрупнения структурных подразделений, снижения барьеров при коммуникации внутри коллектива и оптимального балансирования трудовой активности. Реализованные принципы обеспечат формирование платформы для развития междисциплинарных исследований. Для балансирования трудовой активности НПР между основными направлениями деятельности Университета будет внедрена система эффективных контрактов, в рамках которой планируется выделение трех

типов НПР: ориентированных на исследовательскую работу, ориентированных на лечебную работу, и «универсальных НПР».

Сегодня в Первом МГМУ уже успешно действует **система рейтинга кафедр**, КПЭ которых строятся на сбалансированном выполнении показателей по всем основным направлениям деятельности вуза (исследовательская, учебная и лечебная работа). Данная система далее каскадируется до уровня отдельных НПР через систему эффективных контрактов. Рейтинг кафедр и эффективные контракты совместно создают мотивационную систему координат, направленную на в т.ч. **балансирование трудовой активности НПР** между основными направлениями деятельности Университета. В рамках эффективных контрактов планируется выделение трех типов НПР: ориентированных на исследовательскую работу, ориентированных на лечебную работу, и «универсальных НПР». Работа первого типа НПР будет ориентирована на в большей части исследовательскую и в меньшей части учебную работу, второго типа НПР – на лечебную и учебную работу; работа третьего типа НПР будет сбалансирована между тремя направлениями работы. Балансировка направления работы будет осуществляться посредством настройки КПЭ в соответствующих эффективных контрактах.

Университет планирует развивать институт внешней экспертизы. Для этого будет создан **Международный экспертный совет**. Международный экспертный совет будет включать в свой состав ученых с мировым именем и представителей зарубежных вузов. Кандидатами в члены Международного экспертного совета Первого МГМУ являются признанные ученые, среди которых **Энтони Атала**, директор Института регенеративной медицины Университета Уэйк Форест, США (специалист в области тканевой инженерии и клеточных технологий).

Совет будет разрабатывать рекомендации по созданию новых исследовательских центров и привлечению ключевого персонала с

международной репутацией. Мы рассматриваем этот орган как критически важный элемент успеха интеграции вуза в мировое академическое сообщество.

1.2.6. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПЕРВОГО МГМУ

Первый МГМУ обладает обширными площадями кампуса, расположенными в различных районах г. Москвы. К 2020 году основной целью развития кампуса станет поддержка обеспечения заявленных показателей по **росту числа зарубежных студентов**, приглашению в вуз **молодых перспективных НПР из-за рубежа** и из регионов России, а также создание пяти лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня (направления исследований данных лабораторий представлены в разделе 1.2.3.1).

В связи с этим задачами развития материально-технической базы кампуса являются:

- Увеличение площадей общежития для размещения иностранных и иногородних граждан;
- Увеличение площадей для научных подразделений;
- Ввод в строй новых объектов, переданных Первому МГМУ городом;
- Постоянное совершенствование и улучшение условий пребывания на существующих площадях кампуса, развитие зон совместного использования, мониторинг удовлетворенности студентов и работников инфраструктурой кампуса.

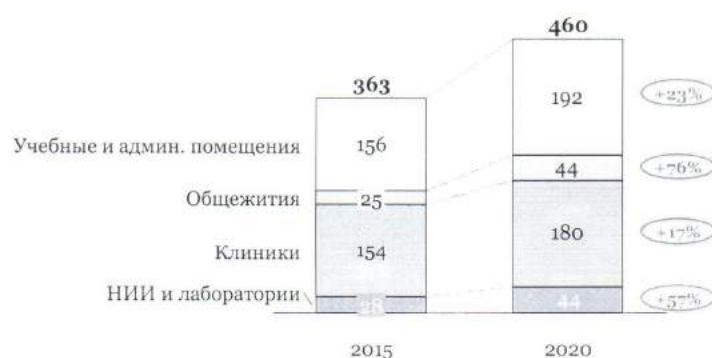


РИСУНОК 5. РАЗВИТИЕ ПЛОЩАДЕЙ КАМПУСА ПЕРВОГО МГМУ, ТЫС. КВ. М.

1.2.7. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

Реализация Программы развития потребует ежегодного роста операционных расходов приблизительно на 10%. Кроме того, для развития инфраструктуры кампуса до 2019 года необходимо обеспечить привлечение инвестиций около 1 млрд. руб. ежегодно. Для покрытия дефицита финансирования на начальных этапах Программы мы планируем использовать средства государственной субсидии по Программе, а также иные источники софинансирования. В дальнейшем обновленная модель работы нашего университета позволит получать дополнительные доходы и в значительной мере **самостоятельно покрывать потребности в финансировании.**

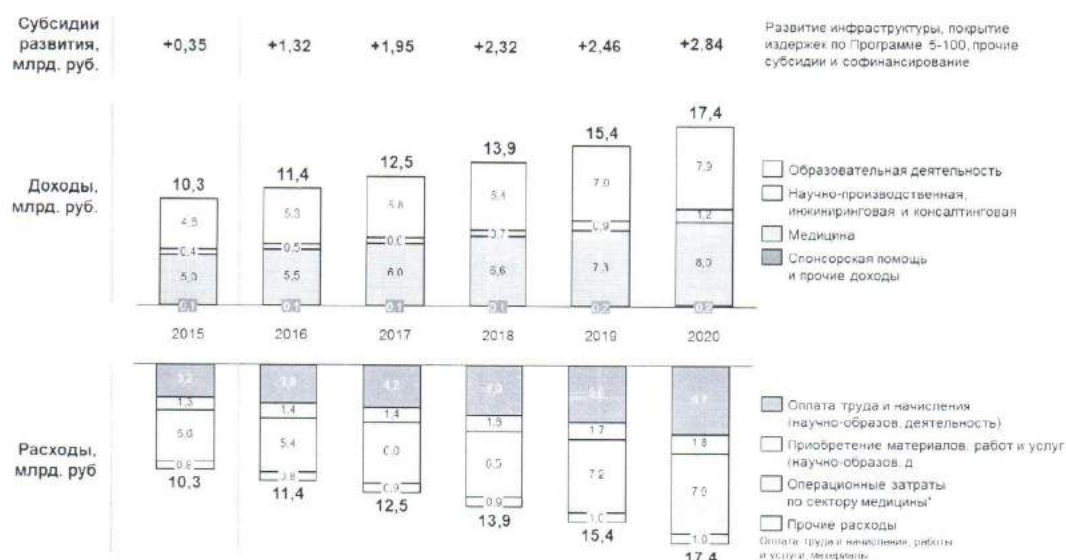


РИСУНОК 6. ЦЕЛЕВАЯ СТРУКТУРА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Эффективная финансовая политика университета в условиях растущего бюджета потребует внедрения лучших управленческих практик. Подготовка финансовой отчетности по МСФО и ее аудит, повышающие прозрачность бюджета вуза, позволят принимать правильные управленческие решения и существенно облегчат сотрудничество с международными партнерами.

1.2.8. ДРУГИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ

1.2.8.1 ПЕРВЫЙ МГМУ – ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ЛИДЕР РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

В настоящее время российское здравоохранение сталкивается с рядом серьезных вызовов, в первую очередь связанных с непрерывно **повышающимися запросами общества** относительно качества медицинских услуг, а также с растущей глобализацией мировой экономики, рынков интеллектуального и человеческого капитала. Занимая ведущие позиции в подготовке медицинских кадров в России, Первый МГМУ обеспечит свое устойчивое интеллектуальное лидерство в сфере модернизации системы здравоохранения страны.

Наше лидерство будет концентрироваться на следующих направлениях:

- **Ведущее экспертное мнение** при формировании стратегической повестки развития здравоохранения России;
- **Гармонизация отечественных стандартов здравоохранения** и оказания медицинских услуг с лучшими международными практиками;
- **Синхронизация** российских и международных требований к **программам подготовки специалистов** в сфере медицинского образования. В рамках учебной деятельности Университет ставит себе целью подготовку специалистов, отвечающих современным требованиям, предъявляемым медицинским работникам: командная работа, широкий фокус и достаточный набор компетенций, техническая компетентность и высокий профессионализм и социальная ответственность.
- Развитие **национальной системы аккредитации** медицинских работников. Первый МГМУ будет ведущим и единственным разработчиком нормативно-правовой базы, оценочных средств, сценариев аккредитационных процедур и механизмов.

В рамках Программы 5-100, Первый МГМУ станет безусловным лидером среди университетов-участников по направлению «Медицина». Его роль как возможного межвузовского хаба (координатора) исследований по этому направлению может дать значительный синергетический эффект для всех участников Программы, развивающих свои компетенции в сфере здравоохранения.

1.2.8.2 РАЗВИТИЕ УНИКАЛЬНЫХ И НАУКОЕМКИХ ВИДОВ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ НА БАЗЕ СОБСТВЕННЫХ КЛИНИК

Развиваясь как научное и образовательное учреждение мирового уровня, университет одновременно продолжит укреплять свои позиции в

качестве **клинического учреждения №1 в России**. Мы планируем увеличить число операций, проводимых в Медицинском Клиническом Центре ПМГМУ, с нынешнего уровня 21 тыс. в год до 50 тыс. в 2020 году.

Целевыми медицинскими направлениями, в которых ПМГМУ будет оказывать клинические услуги на мировом уровне, выступят:

- Органосохраняющие виды медицинской помощи;
- Эндовидеохирургические вмешательства;
- Робот-ассистированные виды медицинской помощи;
- Радиология (лучевая диагностика);
- Профессиональные заболевания (медицина труда);
- Медицинская реабилитация;
- Орфанные заболевания.
- Клиническая апробация как вид медицинской помощи.

Для достижения высшего качества клинических услуг, университет в ближайшие 10 лет **модернизирует и переоснастит** четыре университетских клинических больницы с развитием следующих направлений:

- реабилитация;
- педиатрия;
- травматология и ортопедия (в том числе робот-ассистированная);
- профпатология;
- ревматология;
- лучевая диагностика;
- урология;
- эндокринология;
- абдоминальная хирургия/онкология/колопроктология.
- реконструктивная и пластическая хирургия.

Заданные высокие стандарты оказания уникальных и наукоемких медицинских услуг будут обеспечены системой контроля качества, выстроенной с использованием лучших международных практик.

1.2.8.3 НОВЫЕ МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Университет внедряет новые модели и технологии образования в целях подготовки высококласных специалистов, способных справиться с вызовами современности. Мы считаем, что для эффективной работы современный врач должен отвечать следующим набором требований и компетенций, на развитии которых мы будем фокусироваться в учебной сфере нашей работы:

1. **Командный игрок.** Врач будущего является активным командным игроком, который хорошо понимает сферы компетенций коллег и эффективно взаимодействует с ними в процессе своей работы
2. **Широкий фокус и достаточный набор компетенций.** Врач будущего обладает широким фокусом и достаточным набором компетенций, которые позволяют ему анализировать проблемы и принимать взвешенные решения на базе всестороннего понимания
3. **Техническая компетентность.** Врач будущего активно пользуется современными технологиями, вкл. оборудование, средства коммуникации и анализа, для аналитической и лечебной работы
4. **Высокий профессионализм и социальная ответственность.** Врач будущего обладает набором ценностей, взглядов и этических норм, поддерживающих социальную ответственность и высокие профессиональные стандарты

Среди основных направлений работы Университета для развития данных компетенций:

Создание уникального **международного кластера медицинских образовательных технологий** «Sechenov Skill&Knowledge Medical Training Cluster», который предполагает полный цикл практической подготовки обучающихся всех уровней высшего образования. Кластер будет обеспечен

комплексными интегрированными симуляционными системами с 3D-визуализацией, автоматизированной записью протоколов и независимым дебрифингом (7 уровень реалистичности, III уровень симуляционного центра). Учащиеся будут иметь возможность подготовки на наркотизированных животных (wet lab). Будет осуществляться независимая оценка практической подготовки в виде объективизированного структурированного клинического экзамена.

Развитие дистанционного образования. Университет работает над созданием MOOC и планирует внедрить свои курсы на общеуниверситетские площадки, в т.ч. *edX* и *Coursera*, а также на специализированные площадки для видеосеминаров (*Henry Stewart Talks* и т.п.). Возможные тематики:

- Генетика;
- Анатомия;
- Эпидемические болезни;
- Фармацевтическая химия;
- Общественное здравоохранение.

Симуляционное обучение. В целях всесторонней подготовки студентов к врачебной практике в МГМУ открыта уникальная «Университетская виртуальная клиника», в состав которой входят все отделения современного медицинского учреждения. Обучающиеся виртуально проходят весь лечебный путь от обслуживания больного дома до его реанимации и назначения курса лечения. Каждый учебно-клинический зал оснащен тренажерами и обучающими программами; в настоящее время создаются новые отделения с использованием робототехнологий. Помещения Виртуальной клиники также снабжены звуко- и видеозаписывающими устройствами, позволяющими фиксировать действия учащихся и проверять их корректность.

Создание элитных зон. Для повышения качества подготовки студентов и специалистов, ориентированных на исследования, создаются элитные зоны

подготовки. В этих зонах проявившие себя студенты будут работать под руководством врачей и исследователей международного уровня.

Интеграция в учебный процесс дополнительных дисциплин (этики, медицинской психологии, доказательной медицины, сестринского ухода, паллиативной медицины, права, экономики здравоохранения) для соответствия постоянно растущим профессиональным требованиям к медицинским работникам. Внедрение данных дисциплин будет способствовать расширению кругозора и профессионального фокуса студентов вуза, развитию набора необходимых ценностей и взглядов, а также поведения, необходимых для поддержания высоких профессиональных стандартов и уровня социальной ответственности работников медицинской сферы. Приобщение к данным ценностям, взглядам и стандартам поведения будет происходить через соответствующие учебные дисциплины (напр., биоэтика), посредством живого примера со стороны сотрудников вуза, а также через совместное участие в социальных мероприятиях.

Развитие командной работы как базового навыка в будущей профессиональной деятельности выпускников вуза. Для современного профессионала в сфере медицины командная работа является ключевым навыком для эффективного ведения трудовой деятельности. Первый МГМУ уделит особое внимание развитию данной компетенции как в процессе учебной деятельности посредством активного внедрения командных методик обучения, так и через внеурочные мероприятия с участием специально выделенных наставников/тьюторов (совместные активности, в т.ч. волонтерство, выезды на природу и проведение тимбилдингов).

Систематическое обновление учебной программы. Учебная программа должна являться следствием **набора основных компетенций**, необходимых для развития у студентов для обеспечения их эффективной деятельности в текущих условиях работы (с учетом актуальных факторов

социально-экономического развития страны, а также факторов окружающей среды и прочих важных релевантных параметров).

В итоге, реализация данных инициатив позволит Первому МГМУ организовать выпуск из своих стен высококвалифицированных профессионалов, обладающих набором компетенций, необходимым для медицинских работников современности. К тому же, это позволит начать постепенное **внедрение в систему здравоохранения т.н. «агентов изменений»**, которые на местах будут систематически внедрять новую корпоративную культуру, соответствующую современным требованиям к эффективным системам здравоохранения.

1.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Первый МГМУ планирует свое дальнейшее развитие в рамках стратегических академических единиц, в совокупности составляющих целевое видение Университета, подробное описание которых приводится в соответствующих документах:

- **САЕ1: «Подготовка медицинских кадров нового поколения».**

Первый МГМУ является традиционным лидером подготовки медицинских кадров в России. Вместе с тем, в России и мире растет спрос на высококвалифицированных медицинских работников, обладающих совершенно новым набором квалификаций и компетенций. Возрастает роль научной и высокотехнологичной составляющей в компетенциях врача, а также применение принципов PPPM (Predictive, preventive and personalized medicine). Помимо этого медицинские кадры нового поколения должны обладать широким междисциплинарным кругозором, навыками межличностного общения, командной работы, соблюдения этических норм и др. Фокус САЕ направлен на трансформацию образовательных программ подготовки медицинских работников и внедрение актуальной научно-практической составляющей в

деятельность врачей. Первый МГМУ будет консолидировать и распространять лучшие практики подготовки медицинских работников в рамках сетевого сотрудничества медицинских вузов различных стран мира.

- **САЕ2: «Формирование мультидисциплинарного хаба клинических и медицинских исследований».** В рамках данной САЕ Первый МГМУ будет вносить свой вклад в решение насущных проблем человечества: старение и болезнь Альцгеймера, сердечно-сосудистые и онкологические заболевания. В качестве приоритетных нами определены следующие направления, находящиеся в мировом тренде: регенеративная и молекулярная медицина, структурная и геномная биоинформатика, хемоинформатика. Важным аспектом нашей деятельности, помимо фундаментальных, будут являться трансляционные исследования и разработка технологий практического применения современных достижений науки. В рамках данной САЕ будет также осуществляться подготовка исследовательских кадров: Медицинская биофизика, Медицинская биохимия, Биоинженерия и биоинформатика, Биотехнологии и др.

Наша Дорожная карта содержит девять стратегических инициатив развития, направленных на достижение целевого состояния и продвижение Университета на глобальных рынках научных исследований, образовательных и медицинских услуг.

СИ1. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ВОСТРЕБОВАННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПЕРВОГО МГМУ.

Целью данной стратегической инициативы является повышение актуальности и конкурентоспособности образовательных программ Первого МГМУ на рынке образовательных услуг, в т.ч. на глобальном рынке. Успешная реализация данной инициативы позволит вузу не просто повысить качество обучения студентов, но и стать международным провайдером высококачественных образовательных услуг, выпускники которого востребованы на рынке труда среди ведущих отечественных и зарубежных работодателей. Для реализации данной инициативы необходимо выполнение пяти задач.

Задача	Мероприятие
1.1. Диверсификация направлений образовательных услуг, расширение спектра смежных с медицинской направленней подготовки и новых дисциплин, ориентированных в т.ч. на решение кадрового обеспечения приоритетных направлений социально-экономического развития страны	1. Развитие партнерских программ обмена с ведущими иностранными университетами позволит не только привлечь в вуз иностранных студентов, но и повысить международное признание образовательных программ Первого МГМУ. В рамках данного мероприятия планируется запуск совместных образовательных программ и, в среднесрочной перспективе, программ двойного диплома, с ведущими зарубежными университетами. Для контроля реализации данного мероприятия был выбран КППЭ «Количество иностранных студентов, включая граждан СНГ, привлеченных в университет по партнерским программам обмена», т.к. он наилучшим образом позволяет измерить конечную цель реализации мероприятия
2. Направление образовательных программ Первого МГМУ на международный рынок образовательных услуг, в т.ч. на решение кадрового обеспечения приоритетных направлений социально-экономического развития страны	2. Оптимизация набора образовательных программ и интеграция дисциплин для соответствия постоянно растущим профессиональным требованиям к медицинским работникам и управленцам академических организаций, а также соответствия задачам кадрового обеспечения приоритетных направлений социального экономического развития страны, позволит диверсифицировать направления образовательных услуг и актуализировать их под потребности рынка, а также расширить спектр смежных с медицинской направленней подготовки и новых дисциплин (общественное здравоохранение, экономика и менеджмент в здравоохранении и др.). Кроме того, в рамках данного мероприятия планируется разработка и запуск программы по управлению инновациями в области медицины (т.н. «медицинский MBA»), а также программы по управлению академическими организациями (research management). Для контроля реализации данного мероприятия был выбран КППЭ по ежегодному количеству обновленных образовательных программ
3. Развитие англоязычных образовательных программ Первого МГМУ, в т.ч. программ двойных дипломов, является неотъемлемым условием для вывода Первого МГМУ на международный рынок образовательных услуг. Приоритетными направлениями для внедрения англоязычных образовательных программ являются все программы магистратуры и программы двойных дипломов. Целевым КППЭ по данному мероприятию была выбрана доля	3. Развитие англоязычных образовательных программ Первого МГМУ, в т.ч. программ двойных дипломов, является неотъемлемым условием для вывода Первого МГМУ на международный рынок образовательных услуг. Приоритетными направлениями для внедрения англоязычных образовательных программ являются все программы магистратуры и программы двойных дипломов. Целевым КППЭ по данному мероприятию была выбрана доля

	образовательных программ, реализуемых на иностранном языке, к общему числу образовательных программ (магистратура) 4. Развитие собственной системы контроля знаний учащихся должно отвечать требованиям прозрачности и независимости оценки для обеспечения высокого качества обучения студентов. Мерой реализации данного мероприятия была выбрана доля учащихся, охваченных новой системой контроля знаний 5. Наконец, развитие системы аккредитации образовательных программ Первого МГМУ в целевых зарубежных рынках позволит не просто получить международное признание образовательных программ вуза, но и будет способствовать увеличению доли иностранных студентов в Первом МГМУ посредством признания образования вуза в целевых странах подготовки зарубежных студентов. Для контроля степени реализации данного мероприятия был принят КПЭ «Число образовательных программ, успешно прошедших международные аккредитационные процедуры».
1.2. Развитие программ обучения английскому языку по международным методикам	1. Развитие языковых компетенций сотрудников позволит создать среди ННП вуза критический минимум сотрудников, владеющих английским языком на уровне, необходимом для преподавания учебных дисциплин и общения с иностранными студентами. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является количество сотрудников, подготовленных для прохождения тестирования по международно признанным программам оценки уровня владения английским языком (IELTS, TOEFL) 2. Развитие языковых компетенций учащихся позволит развить навыки владения английским языком среди студентов вуза, что позволит им как обучаться по англоязычным программам вуза, так и получать современные знания из международных англоязычных источников. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является количество учащихся, подготовленных для прохождения тестирования по международно признанным программам оценки уровня владения английским языком (IELTS, TOEFL) в год
1.3. Создание уникального международного кластера медицинских образовательных технологий «Sechenov Skill&Knowledge Medial Training Cluster»	1. Обеспечение ресурсов и инфраструктуры для практической подготовки обучающихся необходимо для создания материально-технической базы обучения учащихся по современным инновационным методикам. Для оценки степени реализации данного мероприятия установлен КПЭ по количеству учащихся по образовательным программам кластера в год 2. Развитие зон элитной подготовки учащихся в области прикладных медицинских наук необходимо для привлечения в научной деятельности наиболее талантливых и многообещающих студентов, поэтому для оценки меры реализации мероприятия был выбран КПЭ по количеству учащихся зон элитной подготовки 3. Развитие методов симуляционного обучения необходимо для наиболее эффективного обучения студентов кластера на базе последних разработок с максимальной степенью реалистичности. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является количество симуляционных образовательных программ с максимальным уровнем реалистичности (7-й уровень)
1.4. Развитие системы управления карьерой студентов	1. Создание Центра развития карьеры для мониторинга трудоустройства выпускников (в т.ч. за рубежом), а также участия работодателей в формировании требований к образовательной программе. Реализация данного мероприятия необходима не только для поддержания широкой международной сети выпускников Университета,

и выпускников, в том числе на международном уровне	но также для создания базы получения обратной связи от потенциальных работодателей. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является количество мероприятий, проведенных работодателями на кампусе университета
1.5. Внедрение новых технологий и контента в образовательный процесс	1. Создание собственных МООС на ведущих образовательных площадках позволит тысячам молодых людей получить дистанционный доступ к современному медицинскому образованию. Возможные тематики курсов Первого МГМУ включают в себя генетику, анатомию, эпидемические болезни, фармацевтическую химию, общественное здравоохранение. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является численность студентов, подписавшихся на массовые открытые он-лайн курсы университета 2. Разработка платформы LMS для поддержки специфических процессов в области высшего медицинского и фармацевтического образования, разработка контента и технологий E-learning, дистанционного обучения и контрольно-измерительных материалов позволит укрепить лидерство Первого МГМУ как поставщика современных образовательных технологий для учебных медицинских учреждений России. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является доля российских вузов, ведущих подготовку по медицинским и фармацевтическим специальностям, использующих материалы и технологии E-learning Первого МГМУ

СИ2. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ ПЕРВОГО МГМУ.

Целью данной стратегической инициативы является развитие научно-исследовательского направления деятельности Первого МГМУ для поддержания национального лидерства вуза в сфере исследований и разработок и обеспечения высокой конкурентоспособности вуза на международной арене.

Для реализации данной инициативы необходимо выполнение одной основной задачи.

Задача	Мероприятие
2.1 Развитие программ передовых исследований и разработок Первого МГМУ	1. Создание на конкурсной основе лабораторий и исследовательских центров по приоритетным направлениям исследований под руководством ученых международного уровня позволит создать в вузе необходимую базу для проведения передовых исследований, актуальных в контексте современной научной повестки дня. Формирование научно-исследовательской повестки вуза будет сосредоточено в трех междисциплинарных центрах превосходства, на базе которых будут созданы соответствующие подразделения: «Персонализированная медицина», «Инновационная медицинская промышленность и фармация» и «Общественное здоровье и здравоохранение». Развитие центров превосходства будет выполняться в сотрудничестве с институтами РАН/РАМН и Минздрава России, а в числе зарубежных партнеров центров превосходства будут ведущие университеты и медицинские учреждения. Привлечение НПП в штат центров будет происходить на базе открытых международных конкурсов

	процедур, а научные проекты для центров будут отбираться с участием Международного экспертного совета. Целевым КПО реализация данного мероприятия было выбрано количество лабораторий и исследовательских центров под руководством ученых международного уровня 2. Развитие системы коммерциализации инновационных продуктов/услуг и привлечения внебюджетного финансирования на развитие научной и инновационной среды университета позволит обеспечить приток внебюджетного финансирования, необходимого для поддержания научно-исследовательской деятельности вуза, а также будет способствовать сохранению высокой актуальности исследовательской деятельности вуза в свете современных глобальных трендов. Целевым КПО реализации данного мероприятия был выбран накопленный объем полученных внебюджетных средств накопленным итогом 3. Развитие партнерских отношений для выполнения совместных фундаментальных исследований и разработок необходимо в т.ч. для развития смежных с медициной направлений исследований. Первым МГМУ будет активизирован поиск партнеров, имеющих значимый задел в приоритетных для вуза областях, для выполнения совместных фундаментальных и прикладных исследований: например, развитие центров превосходства будет выполняться в сотрудничестве с институтами РАН/РАМН и Минздрава России, а также ведущих университетов и медицинских учреждений. Наряду с этим, Первый МГМУ готов развивать партнерские отношения не только с медицинскими, но и с ведущими техническими вузами России, формируя запрос на компетенции и результаты в междисциплинарных областях исследований и предоставляя собственную клиническую базу для проведения лабораторных испытаний и апробации технологий. Целевым КПО реализации данного мероприятия является доля публикаций, подготовленных в соавторстве с иностранными НПР 4. Обеспечение сервисной поддержки международной исследовательской деятельности необходимо для эффективного выполнения всего спектра административных процедур, существенных для поддержки международной исследовательской деятельности, а именно: международная договорная работа, поддержка при подготовке предложений к сотрудничеству, поддержка при управлении взаимоотношениями с ключевыми партнерами, поддержка международной патентной и лицензионной деятельности, а также эффективное управление публикационной активностью. Для оценки эффективности выполнения данного мероприятия был выбран КПО «Количество соглашений о сотрудничестве, заключенных с международными партнерами в области исследований и разработок, накопленным итогом» 5. Создание системы поддержки научных публикаций НПР в зарубежных изданиях необходимо для стимулирования публикационной активности и включает в себя затраты как на премирование НПР за публикацию статей (стандартный размер премии за публикацию в Scopus и повышенный размер премии за публикацию топ-25% SNIP), так и затраты на перевод и коррекцию текстов, обучение технике публикаций в зарубежных изданиях, взаимодействие с издательствами. Целевым КПО реализации данного мероприятия является Количество публикаций в базе данных Scopus одного научно-педагогического работника 6. Введение внутренних процедур оценки научной результативности структурных подразделений с целью использования соответствующих результатов при распределении затрат университета на научные исследования на принципах конкурсного отбора призвано повысить эффективность отбора научных проектов для приоритетной
--	--

	поддержки вузом. Целевым КПО реализации данного мероприятия является объем научно-исследовательских и опытно конструкторских работ в расчете на одного НПП.
--	---

СИЗ. ПРИВЛЕЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВОГО ПЕРСОНАЛА, РОСТ КАЧЕСТВА ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО И ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА.

Целью реализации данной стратегической инициативы является развитие человеческого капитала Первого МГМУ в части научно-педагогических работников, что будет активно способствовать повышению конкурентоспособности как научной, так и образовательной деятельности вуза на международном рынке.

Для реализации данной инициативы необходимо выполнение двух основных задач.

Задача	Мероприятие
3.1. Привлечение в Первый МГМУ НПП, имеющих опыт работы в научно-исследовательских и образовательных сферах в ведущих иностранных университетах	1. Создание системы международного рекрутинга, включающей организацию взаимодействия с внешними рекрутинговыми компаниями, а также создание и сопровождения электронной площадки необходимых для организации системы привлечения НПП на базе эффективных, прозрачных и открытых процедур, постому в качестве КПО выполнения данного мероприятия была выбрана доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов 2. Привлечение научно-преподавательских кадров в рамках открытых международных конкурсов является ключевым мероприятием для обеспечения притока новых кадров в Университет. Данное мероприятие направлено на выполнение целей по интернационализации вуза, благодаря ему обеспечивается поиск и подбор персонала (НПП и АУП) на международном рынке труда с учетом лучших практик университетов в области международного рекрутинга. В рамках данного мероприятия формируются политики по привлечению иностранных работников (включая источники и каналы привлечения), а также перечни должностей для найма на международном рынке труда. Для каждой должности определяются квалификационные требования и доступные компенсационные пакеты. КПО реализации данного мероприятия является удельный вес численности молодых НПП, привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПП
3.2. Развитие системы академической мобильности НПП в форме стажировок	1. Реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности НПП в форме стажировок, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и других формах позволит обеспечить соответствие уровня и качества текущих НПП вуза современным требованиям к ведущим международным исследовательским организациям. Целевым КПО реализации данного мероприятия является удельный вес численности НПП вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в

зарубежных вузах	общей численности НИР вуза
2. Организация участия НИР в престижных международных конференциях по приоритетным для Первого МГМУ направлениям исследований необходима для повышения международной активности НИР. Участие в такого рода конференциях (вкл. стендовые доклады) с обязательной последующей публикацией тезисов выступления в изданиях, индексируемых Web of Science и Scopus, позволит добиться повышения международного признания научных исследований вуза. В качестве КИЭ выполнения данного мероприятия было выбрано количество выступлений с устным докладом на международных конференциях, материалы которых индексируются в базах данных Web of Science и/или Scopus, количество	

СИ4. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫХ СТУДЕНТОВ И АСПИРАНТОВ.

Целью реализации данной стратегической инициативы является повышение качества учащихся Первого МГМУ для обеспечения в дальнейшем в т.ч. повышения качества исследовательской деятельности вуза.

Для реализации данной инициативы необходимо выполнение трех основных задач.

Задача	Мероприятие
4.1. Развитие системы привлечения талантливых студентов, а также абитуриентов, проявивших творческие способности и интерес к научно-исследовательской деятельности	1. Развитие участия в проведении всероссийских олимпиад, а также развитие собственных олимпиад для придания им статуса федеральных необходимо для привлечения в вуз лучших талантов, умеющих думать за рамками стандартизованных задач. Уже сегодня Всероссийская Сеченовская олимпиада имеет федеральный статус по химии, и в ближайшее время ей будет присвоен федеральный статус по биологии. Целевым КИЭ реализации данного мероприятия является средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов 2. Организация профильных медико-биологических классов Первого МГМУ в средних школах является важным рычагом для раннего формирования будущего студенческого резерва вуза среди школьников, заинтересованных в продолжении обучения в медицинской сфере. Первый МГМУ будет наращивать сотрудничество с региональными исполнительными органами системы здравоохранения для организации профильных медико-биологических классов в средних школах. Медико-биологические классы Первого МГМУ действуют в Тульской, Брянской и Калужской областях, являющихся в настоящее время основными регионами привлечения иногородних студентов; Первый МГМУ и в дальнейшем планирует расширять свое присутствие в системе среднего образования других российских регионов. Целевым КИЭ выполнения данного мероприятия был выбрано количество профильных медико-биологических классов в средних школах регионов России
4.2. Совершенствование деятельности	1. Совершенствование системы отбора и повышение требований к аспирантуре и докторантуре необходимо для повышения качества и результативности научной деятельности аспирантов, в т.ч. путем введения обязательного требования для защиты диссертаций по наличию публикаций в иностранных журналах, индексируемых Web of

аспирантуры и докторантуры Первого МГМУ	Science или Scopus. Целевым КИЭ реализации данного мероприятия является доля защитившихся аспирантов и докторантов, публиковавшихся в международных журналах (индексируемых в Web of Science и / или Scopus) 2. Разработка и реализация программ обмена в рамках аспирантуры и докторантуры позволит повысить уровень интеграции аспирантов и докторантов Первого МГМУ в международное научное сообщество. Обмен планируется в первую очередь в виде исследовательских стажировок аспирантами в вузы-партнеры по темам своих диссертаций. Целевым КИЭ реализации данного мероприятия является число программ обмена в аспирантуре, реализующихся университетом совместно с ведущими международными научными и образовательными организациями по соответствующим научным направлениям 3. Внедрение аспирантуры "полного дня", вкл. формирование грантовой поддержки для аспирантов, обучающихся по системе "полного дня", позволит создать для аспирантов благоприятные условия, необходимые для эффективного фокусирования их времени на научной и учебной деятельности, в связи с чем целевым КИЭ выполнения данного мероприятия было выбрано количество предоставленных грантов для поддержки аспирантов
4.3. Стимулирование образовательной и научной деятельности среди студентов и аспирантов	1. Формирование системы университетских поощрительных грантов, в том числе именных, для стимулирования участия в научно-исследовательских проектах является центральным мероприятием для поощрения активности научной деятельности студентов и аспирантов Первого МГМУ. Целевым КИЭ реализации данного мероприятия является доля публикаций Первого МГМУ в Scopus, подготовленных в соавторстве со студентами и/или аспирантами Первого МГМУ 2. Стипендиальная поддержка студентов с высоким средним баллом ЕГЭ и высокой успеваемостью на приоритетных и смежных с медициной направлениях подготовки является инструментом для поддержания высокого уровня абитуриентов. В связи с этим целевым показателем выполнения данного мероприятия является количество студентов с высоким средним баллом ЕГЭ и высокой успеваемостью, участвующих в программе стипендиальной поддержки

СИ5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНЦЕНТРАЦИИ РЕСУРСОВ НА ПРОРЫВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ, ОТКАЗ ОТ НЕЭФФЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Целью реализации данной стратегической инициативы является фокусирование научно-исследовательского потенциала Первого МГМУ на актуальных направлениях исследований, соответствующих современной международной научно-исследовательской повестке дня.

Для реализации данной инициативы необходимо выполнение двух основных задач.

Задача	Мероприятие
--------	-------------

5.1. Разработка системы целеполагания по развитию перспективных направлений научных исследований и разработок	1. Создание Международного экспертного совета направлено на формирование специализированного органа, занимающегося разработкой рекомендаций по созданию новых исследовательских центров и привлечению ключевого персонала с международной репутацией. Мы рассматриваем этот орган как критически важный элемент успеха интеграции вуза в мировое академическое сообщество. Создание Совета позволит привлечь к задаче идентификации перспективных направлений научных исследований и разработок признанных международных исследователей, ученых с опытом работы в зарубежных университетах и научных организациях, имеющих признанные достижения в приоритетных для Первого МГМУ областях. Целевым КПО реализации данного мероприятия является количество сессий Международного экспертного совета 2. Комплексная оценка долгосрочной перспективности и определение направлений научно-исследовательской деятельности университета на базе экспертной оценки актуальных международных тенденций в медицинской науке необходима для выявления научных трендов и перспективных продуктов и технологий в рамках приоритетных направлений исследований Первого МГМУ. Целевым КПО реализации данного мероприятия является количество форсайт-исследований по определению перспективных направлений научных исследований и разработок в год
5.2. Повышение уровня и эффективности прикладных исследований и разработок	1. Создание службы по взаимодействию с ключевыми партнерами и заказчиками необходимо для обеспечения удобной площадки взаимодействия вуза с бизнесом и управления крупными проектами, в которых задействованы несколько внешних исполнителей и структурных подразделений Первого МГМУ. Помимо административной поддержки взаимодействия с ключевыми партнерами вуза в области исследований и разработок, в задачи службы также будет входить установление и развитие связей с ключевыми партнерами для продвижения инновационных услуг Первого МГМУ. Целевым КПО реализации данного мероприятия является количество ключевых партнеров и заказчиков 2. Обеспечение международной патентной и лицензионной деятельности необходимо для оказания административной поддержки коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности университета через международное патентование, в т.ч. посредством поиска партнеров и поддержки заключений лицензионных соглашений. Целевым КПО реализации данного мероприятия является количество лицензионных соглашений с международными партнерами накопленным итогом

СИ6. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРВОГО МГМУ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ДОСТИЖЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ХАРАКТЕРИСТИК ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ.

Целью реализации данной стратегической инициативы является создание эффективной системы управления Первым МГМУ, соответствующей лучшим практикам зарубежных университетов и способствующей достижению заявленных целей Программы.

Для реализации данной инициативы необходимо выполнение четырех основных задач.

Задача	Мероприятие
6.1. Привлечение на руководящие должности в качестве штатных сотрудников НПП и специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и организациях	1. Привлечение управленческих кадров с международным опытом необходимо для внедрения передовых международных практик управления исследованиями организациями в Первый МГМУ. Первоочередное привлечение руководящих кадров планируется в областях управления научной деятельностью и управления взаимодействием с зарубежными партнерами. Целевым КИГ выполняется данного мероприятия является численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях на конец года 2. Внедрение программы адаптации и развития нанимаемых зарубежных и российских научно-педагогических и административных работников включает в себя как сервисную поддержку зарубежных НПП (организация переезда, размещения, социальной адаптации в коллективе), так и поддержку развития (планирование карьерной траектории, обучения, исследовательской деятельности). Целевым КИГ реализации данного мероприятия является создание программы адаптации и развития нанимаемых зарубежных и российских научно-педагогических и административных работников
6.2. Разработка и поддержание системы управления изменениями для обеспечения эффективной трансформации Первого МГМУ и достижения целевого состояния	1. Разработка системы управления программами и проектами обеспечит наличие системной централизованной организации для проведения трансформации Первого МГМУ и, соответственно, своевременность выполнения всех необходимых мероприятий. Целевым КИГ реализации данного мероприятия является доля проектов программы, реализуемых в рамках запланированных сроков
6.3. Внедрение современных технологий управления и развития персонала	1. Внедрение системы мотивации и оплаты труда, соответствующей передовым практикам, необходимо для наращивания КИГ программы развития за счет их каскадирования до уровня факультетов, кафедр и административных подразделений, сотрудников. Данная система мотивации также призвана стимулировать высокий международный уровень научно-образовательной деятельности вуза. В рамках данного мероприятия проводятся работы по разработке критериев дифференцированной оплаты труда на основе степени достижения КИГ и оценки компетенций (шкалы выслуг), а также работы по разработке унифицированной системы нефинансовой мотивации персонала. Целевым КИГ реализации данного мероприятия является доля руководящих работников, переведенных на систему эффективных контрактов 2. Внедрение современных практик по развитию компетенций сотрудников включает в себя обучение АУП на программах подготовки управленческих кадров, решение практических задач менеджмента, приобретение актуальных знаний по экономике, ИТ, управлению научной и образовательной деятельностью и кадрами высших

	учебных заведений. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является Число международных конференций по вопросам университетского образования, в которых приняли участие представители руководства университета (ректор, проректоры).
	3. Развитие инструмента управления кадрами "кадровый резерв" в соответствии с лучшими практиками включает в себя разработку политик по формированию кадрового резерва (кадровый резерв для ключевых резервов АУП и НИПР), разработку подходов к составлению индивидуальных планов развития (вкл. возможности ротации персонала), выпуск и утверждение соответствующих регламентирующих документов, определение (делегирование) сотрудников Университета для включения в кадровый резерв, формирование планов развития. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия была выбрана численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза
6.4. Оптимизация структурных и функциональных подразделений Первого МГМУ	1. Повышение эффективности организации Первого МГМУ посредством оптимизации организационной структуры и внутренних процессов. Данное мероприятие предусматривает как оптимизацию организационной структуры административных и вспомогательных подразделений (переподчинение, объединение, укрупнение, оптимизация численности персонала и пр.), так и оптимизацию структуры учебно-научных подразделений (оптимизация и укрупнение структуры факультетов, оценка эффективности и принятие организационных решений в отношении научно-исследовательских центров, лабораторий и кафедр). Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является разработка и внедрение новой структуры организации Первого МГМУ
6.5. Обеспечение электронной инфраструктуры управления вузом	1. Запуск аналитической BI-платформы для поддержки процедур планирования и внутреннего контроля позволит в том числе проводить контроль и мониторинг эффективности реализации мероприятий Программы 5-100 и внутренних проектов вуза. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является внедрение платформы в процесс управления вузом

СИ7. РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСА МЕР ПО ФОРМИРОВАНИЮ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА И ПОВЫШЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНОЙ РЕПУТАЦИИ ВУЗА

Целью реализации данной стратегической инициативы является формирование лидерской позиции Первого МГМУ по преобразованию и внедрению лучших практик в российской системе здравоохранения.

Для реализации данной инициативы необходимо выполнение двух основных задач.

Задача	Мероприятие
7.1. Реализация мер по повышению репутации вуза на	1. Проведение комплекса мероприятий по разработке инструментов продвижения вуза в академической среде, включая проведение круглых столов и открытых дискуссий на базе Первого МГМУ по развитию здравоохранения в России и мире является одним из рычагов по преодолению обособленности развития российской системы

глобальном рынке научно-образовательных услуг	здравоохранения и синхронизации с зарубежными стандартами. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия являются баллы (персентиль) международной академической репутации рейтинга QS BRICS 2. Стимулирование участия ННП в редакционных коллегиях международных научных журналов также будет способствовать усилению авторитета Первого МГМУ в мировом масштабе. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является количество ННП, участвующих в редакционных коллегиях международных научных журналов 3. Включение журналов университета в базы данных «Сеть науки» (Web of Science) и Scopus является необходимым шагом на пути к повышению публикационной активности вуза, в связи с чем целевым показателем выполнения данного мероприятия является количество журналов университета, включённых за отчётный период в базы данных «Сеть науки» (Web of Science) и Scopus 4. В рамках развития национальной системы аккредитации медицинских работников Первый МГМУ является ведущим и единственным российским разработчиком нормативно-правовой базы, оценочных средств, сценариев аккредитационных процедур и механизмов. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является количество аккредитованных медицинских работников
7.2. Обеспечение информационной и PR поддержки научно-образовательной деятельности вуза	1. Развитие внутренней и внешней PR-поддержки Первого МГМУ, вкл. ребрендинг вуза, необходимые для создания широкого положительного восприятия вуза и трансформационных процессов в нем в массовых медиа. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является число упоминаний Университета в СМИ с аудиторией более 1 млн человек/мес 2. Развитие присутствия в Интернет-среде необходимо для управления брендом вуза через социальные сети с целевой аудиторией Первого МГМУ. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является суммарное количество подписчиков на официальные страницы/каналы вуза в популярных международных социальных медиа (напр., Facebook, YouTube, Twitter, Instagram)

СИ8. СОЗДАНИЕ ЦЕНТРА ПРЕВОСХОДСТВА В ОБЛАСТИ ОКАЗАНИЯ УНИКАЛЬНЫХ И НАУКОЕМКИХ ВИДОВ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ.

Целью реализации данной стратегической инициативы является развитие медицинского направления деятельности Первого МГМУ для целей оказания на базе собственных клиник передовых наукоемких медицинских услуг. Собственный клинический центр вуза является ценной базой для апробации современных передовых достижений в научно-исследовательской сфере и реализации учебных практикумов.

Для реализации данной инициативы необходимо выполнение одной основной задачи.

Задача	Мероприятие
8.1. «Развитие уникальных и наукоемких видов медицинских услуг на базе собственных клиник»	1. Обеспечение современного технического оснащения массового сектора медицинских услуг, а также инфраструктуры и персонала для уникальных наукоемких видов медицинских услуг необходимы для создания материально-технической базы развития собственного клинического центра. Мы планируем увеличить число операций, проводимых в Медицинском Клиническом Центре Первого МГМУ, с нынешнего уровня 21 тыс. в год до 50 тыс. в 2020 году. Целевыми медицинскими направлениями, в которых ПМГМУ будет оказывать клинические услуги на мировом уровне, выступят органосохраняющие виды медицинской помощи, эндоскопические хирургические вмешательства, робот-ассистированные виды медицинской помощи, медицинская реабилитация, орфанные заболевания и пр. Для достижения высшего качества качества клинических услуг университет в ближайшие 10 лет планирует модернизировать и переоснастить четыре университетских клинических больницы. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является доля уникальных и наукоемких медицинских услуг в общем объеме оказанных медицинских услуг 2. Внедрение системы обеспечения и контроля качества медицинских услуг необходимо для поддержания высокого качества клинической деятельности вуза. Заданные высокие стандарты оказания уникальных и наукоемких медицинских услуг будут обеспечены системой контроля качества, выстроенной с использованием лучших международных практик. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является доля пациентов, удовлетворенных уровнем качества медицинских услуг, оказываемых вузом 3. Внедрение новых стандартов дополнительного профессионального образования необходимо для поддержания актуальности и высокого качества современных программ дополнительного обучения текущим требованиям рынка. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является количество программ ДПО, аккредитованных международными организациями

С19. ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАМПУСА И ИТ ИНФРАСТРУКТУРЫ.

Целью реализации данной стратегической инициативы является формирование необходимой материально-технической базы развития Первого МГМУ для его вхождения в топ мировых университетов, вкл. современную инфраструктуру кампуса и общежитий.

Для реализации данной инициативы необходимо выполнение одной основной задачи.

Задача	Мероприятие
9.1. Модернизация инфраструктуры кампуса и	1. Приведение общежитий Первого МГМУ в соответствие с международными стандартами уровня комфорта необходимо для создания студентам и ННП условий, приемлемых для обучения и ведения научно-исследовательской деятельности. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является средняя оценка уровня

общезитий	удовлетворенности студентов и НПР бытовыми условиями общежития
	2. Модернизация недвижимой инфраструктуры кампуса посредством ввода в эксплуатацию новых площадей кампуса также необходима для создания благоприятных условий для обучения и ведения научно-исследовательской деятельности, в т.ч. для привлечения иностранных студентов и НПР. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является доля модернизированной инфраструктуры кампуса
	3. Модернизация электронной инфраструктуры кампуса посредством внедрения системы "электронного кампуса" для поддержки процедур внутреннего контроля необходима для создания эффективного масштабируемого ИТ-ландшафта, поддерживающего трансформацию Первого МГМУ в целевую модель. Мероприятие включает в себя внедрение системы «электронного студенческого билета» с функционалом доступа в здания вуза, совершения платежей, регистрации в централизованных системах тестирования, личном кабинете, библиотеке и пр. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является доля студентов, использующих универсальный электронный студенческий билет
	4. Разработка и развитие интернет-ресурсов Первого МГМУ необходима для развития современных инструментов онлайн коллаборации, работы и взаимодействия студентов, НПР, административных работников и руководства вуза, а также для эффективного взаимодействия с внешним миром по сети Интернет. В части развития интернет-сайта реализация мероприятия включает в себя в т.ч. расширение функционала сайта и синхронизированную поддержку контента на двух языках. Целевым КПЭ реализации данного мероприятия является количество внешних ссылок на интернет-ресурсы Первого МГМУ

**РАЗДЕЛ 2. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ («ДОРОЖНАЯ КАРТА») ВУЗА**
2.1 ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНА

ТАБЛИЦА 5. ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ ВЕДУЩИХ УНИВЕРСИТЕТОВ, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩЕГО ПОВЫШЕНИЕ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СРЕДИ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ, УТВЕРЖДЕННОГО РАСПОРЯЖЕНИЕМ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 29 ОКТЯБРЯ 2012 Г. № 2006-Р

Наименование показателя	Ед. изм.	Значения показателя				
		2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. Численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях	чел.	5	10	14	17	20
2. Количество научных журналов вуза, включенных в базу данных «Сеть науки» (Web of Science) и/или Scopus	Количество	0	0	1	1	1
3. Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза	чел.	25	40	50	50	50
4. Удельный вес численности молодых научно-педагогических работников (далее – НПР), привлеченных в вуз, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, в общей численности молодых НПР вуза	%	1,0%	2,0%	3,5%	5,0%	6,0%
5. Удельный вес численности НПР вуза, принявших участие в реализуемых вузом программах академической мобильности, в общей численности НПР вуза	%	0,25%	0,50%	0,75%	1,0%	1,3%
6. Количество реализуемых вузом программ академической мобильности для НПР вуза и НПР сторонних организаций	Количество	3	5	8	10	15
7. Удельный вес численности молодых НПР вуза в общей численности НПР вуза	%	10%	12%	13%	14%	15%

8. Удельный вес численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения, получивших поддержку, в общей численности обучающихся вуза по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения	%	0,20%	0,35%	0,70%	1,00%	1,30%
9. Удельный вес численности стажеров-исследователей и молодых ННПР вуза, получивших поддержку, в общей численности стажеров-исследователей и молодых ННПР вуза	%	6%	7%	8%	9%	10%
10. Количество образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ, разработанных и реализуемых в партнерстве с ведущими российскими и иностранными вузами и/или ведущими российскими и иностранными научными организациями	Количество	4	8	12	16	20
11. Удельный вес численности студентов ведущих иностранных вузов, привлеченных в вуз, в общей численности студентов вуза	%	0,08%	0,5%	1 %	1,5%	2%
12. 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	Количество	1	1	4	5	5
13. Количество научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов, реализуемых совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями на базе вуза, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузе	Количество	1	2	3	5	8