

## Об итогах деятельности ГУ-ВШЭ в 2004-2009 годах

(доклад ректора Я.И. Кузьмина)

I. Введение .....	2
I.2. Новые внешние вызовы и возможности .....	3
I.3. Структура и содержание доклада .....	5
II. Общая характеристика Университета сегодня .....	6
III. Основные результаты развития ГУ-ВШЭ в 2005-2008 гг. ....	8
IV. Реализация Инновационной образовательной программы ГУ-ВШЭ (2006–2007 гг.) .....	10
V. Выполнение стратегических целей Концепции развития ГУ-ВШЭ на период с 2004 до 2010 гг. ....	12
5.1. Достижение качества исследовательского университета .....	12
5.2. Закрепление позиций ведущего социально-экономического университета России .....	18
5.3. Укрепление позиций ГУ-ВШЭ как ведущего аналитического центра для Правительства РФ .....	32
5.4. Внешняя среда: формирование стратегических партнерств и структурирование профессионального сообщества .....	36
5.5. Формирование адекватной материальной и информационно-технической базы .....	41
5.6. Достижение устойчивого экономического состояния и развитие системы управления .....	45

## I. Введение

### I.1. Концепция развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 годы

Немногим более 15 лет назад в России не было Высшей школы экономики. Наш университет рос вместе с новым российским государством. Созданный Постановлением Правительства Российской Федерации в 1992 г. Государственный университет – Высшая школа экономики (ГУ–ВШЭ) решал *задачи формирования нового корпуса высококвалифицированных профессионалов в области экономики и социальных наук*, создания кадровой базы строительства эффективной рыночной экономики. В 1995 г. ГУ-ВШЭ был преобразован в университет широкого социально-экономического профиля. При этом Правительство поставило *вторую задачу – научного и экспертного сопровождения социально-экономических реформ*, создав на его основе ведущий исследовательский и аналитический центр. *Третьей важнейшей задачей*, на решение которой было направлено создание ГУ–ВШЭ, стало *развитие современной науки об экономике и обществе*, преодоление изоляции отечественной науки от мировой.

Именно решение этих задач определило особую **миссию** ГУ-ВШЭ в образовательном пространстве России.

Для реализации этой миссии с момента первых дискуссий о становлении в России современного социально-экономического вуза Университет менялся не «естественно» эволюционным путем, а в соответствии с программами развития, содержащими систему приоритетов, стратегических целей и индикаторов их достижения. При этом эти цели и программы не спускались нам «сверху» - мы сами вырабатывали их, рассчитывая, прежде всего, на собственные силы, а в тех вопросах, когда речь шла о проблемах, выходящих за рамки университета – на свою способность убедить общество и руководство страны в актуальности этих проблем и в нашей дееспособности для их решения.

Важнейшей особенностью ГУ-ВШЭ с самого начала являлось то, что он возник по инициативе самого профессионального и академического сообщества ведущих российских экономистов. И позднее, когда мы создавали новые факультеты и научные центры, мы всегда искали группу единомышленников, которые имели бы собственное видение развития науки и профессии и готовы были бы это новое видение воплощать в жизнь. Академическая и профессиональная активность, далеко выходящая за пределы университетских аудиторий, была и остается знаком принадлежности к Высшей школе экономики.

В 2004 году на Конференции коллектива ГУ – ВШЭ была принята Концепция развития университета на период до 2010 года. Она была принята нашим учредителем – Министерством экономического развития и торговли России, которое тогда возглавлял Герман Греф, и утверждена приказом Министерства. В качестве **стратегических целей и приоритетов развития** ГУ-ВШЭ до 2010 года и на дальнейшую перспективу наш коллектив выдвинул следующие:

- Достижение качества исследовательского университета.
- Закрепление позиций ведущего социально-экономического университета России.
- Укрепление позиций ГУ-ВШЭ как ведущего аналитического центра и центра подготовки кадров для правительства РФ.
- Внешняя среда: формирование стратегических партнерств и структурирование профессионального сообщества.
- Достижение устойчивого экономического состояния и развитие системы управления.
- Формирование адекватной материальной и информационно-технической базы.

В главном деятельность университета определялась этими целями. Но эта работа происходила на фоне меняющегося контекста, вызовы и возможности которого также существенно повлияли на деятельность университета.

## **1.2. Новые внешние вызовы и возможности**

Среди важных изменений внешних условий работы ВШЭ можно выделить **расширение ресурсной поддержки** высшего образования со стороны государства. За эти годы финансирование вузов из федерального бюджета в расчете на студента выросло в три раза. Наш университет, как и другие ведущие вузы России, получил дополнительную бюджетную поддержку, в результате доля бюджетного финансирования в доходах ГУ-ВШЭ выросла в 2009 г. по сравнению с 2004 г. почти в два раза – до 49%. Это создало новые возможности для привлечения и закрепления талантливых преподавателей, резкого улучшения инфраструктуры вуза. Одновременно это дало возможность снизить нагрузку на зарабатывающие подразделения Школы, что повысило их конкурентоспособность и качество работы.

Другим важным фактором стало **усиление конкуренции** на рынке высшего образования (как основного, так и дополнительного). Если в конце 90-х годов бренд нашего университета формировался, в том числе, за счет противопоставления международных стандартов и инновационных подходов происходящим из СССР схоластическим традициям преподавания экономических и социальных наук, то в середине нынешнего десятилетия ситуация изменилась. «Нормальная» экономическая и социологическая теория, современные технологии обучения менеджменту, в том числе и за счет наших собственных усилий, получили широкое распространение в российской высшей школе. Болонский процесс из экзотики стал нормой, ЕГЭ получил широкое признание как важнейший инструмент приема в вузы. Все это привело к общему росту качественного предложения на рынке высшего образования и заставило руководство университета обратить главное внимание на качество наших **исследований** и на максимально полное использование их потенциала в образовательном процессе. Важной задачей также стала адаптация системы нового набора к ЕГЭ и к необходимости специального привлечения сильных студентов в магистратуру и к академической карьере в широком смысле.

Рост российской экономики привел к существенным **изменениям на рынке труда**, что, в свою очередь, привело к обострению конкуренции университета за кадры. Альтернативные зарплаты росли так быстро, что потребовалось принять нестандартные решения, которые бы позволили и удержать хорошие кадры, и продолжать кадровое развитие. Мы сформировали прозрачную и понятную коллективную систему вознаграждений, позволяющую привязывать его размер к академической активности преподавателей, к результатам их исследовательской, а в последний год – и учебной работы. Сейчас преподаватель Вышки, который ведет серьезную научную работу, получает в 3 раза больше (без договоров гражданско-правового характера), чем его коллега, который такой работы не ведет. В сочетании с постоянно растущими возможностями дополнительной работы (как научной, так и учебной) в стенах самого университета, это вывело заработки лучших преподавателей и научных сотрудников ГУ-ВШЭ на уровень, конкурентоспособный с коммерческим сектором.

Конкуренция усиливалась не только в сфере высшего образования, но и в секторе **интеллектуальных услуг**. Появилось немало негосударственных компаний, оказывающих аналитические услуги, проводящих исследования в социально-экономической области. Активизировались в этом секторе и другие ведущие вузы. Это потребовало от ВШЭ повысить внимание к проблеме диверсификации этих услуг, к повышению их качества. Как я уже сказал, мы пошли на решительный шаг, снизив норму отчислений от НИР в центральный бюджет с 35 до 20% и резко повысив тем самым привлекательность участия в прикладных исследованиях для наших сотрудников. Это принесло хорошие результаты, как можно увидеть из статистических материалов.

Среди внешних факторов надо отметить и существенное снижение возможностей получения иностранной финансовой и технической помощи для развития университета, что потребовало от университета перестройки стратегии развития. Надо вспомнить, что практически все развитие ГУ-ВШЭ в девяностые годы шло за счет грантов ТАСИС (соглашение России с ЕС) и займов Мирового банка. Бюджет России вплоть до 2006 г. (до начала реализации Национальных проектов) финансировал только текущие образовательные расходы. В этих условиях наш коллектив должен был обеспечить финансирование всех направлений своего развития за счет собственных средств, направляя на это возрастающую часть внебюджетных доходов.

В сочетании с сильным давлением быстро растущего рынка труда (уже в середине десятилетия резкое повышение зарплат затронуло не только коммерческий сектор, но даже муниципальные образовательные учреждения в Москве и других городах) это каждый год ставило перед руководством университета сложную задачу – найти правильный баланс между обеспечением текущих обязательств (в первую очередь зарплаток сотрудников) и нуждами развития.

В 2004-2005 и в 2008 г. мы развивались исключительно за счет собственных ресурсов. В 2006-2007 и начиная с 2009 года мы получили значительную **государственную поддержку** нашего качественного развития.

Ключевыми обстоятельствами, непосредственно повлиявшими на развитие Университета, стали **расширение нашей материальной базы** (передача ВШЭ комплекса зданий на Покровке, что фактически удвоило учебные площади в Москве, и введение новых общежитий, что позволило ГУ-ВШЭ успешно конкурировать за лучших абитуриентов со всей страны) и **победа университета в конкурсе инновационных образовательных программ** в рамках национального проекта «Образование».

Эти решения Правительства России отразили серьезный рост репутации ГУ-ВШЭ в профессиональном сообществе и в широких кругах российского общества. К середине десятилетия ГУ-ВШЭ стал восприниматься как один из бесспорных лидеров отечественного образования. Было преодолено психологическое противостояние ГУ-ВШЭ, как «нового» вуза, и традиционных ведущих университетов России, которые начали широко взаимодействовать с нашим университетом, в том числе заимствуя разработанные в ГУ-ВШЭ инструменты академического развития. Вскоре лидирующее положение ГУ-ВШЭ было закреплено многочисленными независимыми рейтингами.

В 2008 году Правительство России приняло решение о переходе ГУ-ВШЭ в свое непосредственное ведение, возложив на него ряд новых задач: экспертно-аналитическое обеспечение Правительства России и резкое увеличение подготовки магистров из числа наиболее подготовленных выпускников всех вузов России и зарубежных вузов. В связи с этим было значительно расширено государственное задание по образовательной и научной деятельности университета. Университету было поручено разработать новую программу развития, которая к 2020 году должна обеспечить конкурентоспособность ГУ-ВШЭ с ведущими мировыми центрами социально-экономической науки и образования (Гарвардом, Стенфордом, Лондонской школой экономики).

Таким образом, совокупность внешних факторов потребовала не столько коррекции стратегических целей, сколько существенного уточнения механизмов их достижения в ходе реализации Концепции развития ГУ-ВШЭ.

### **I.3. Структура и содержание доклада**

Поскольку работа руководства университета, в основном, определялась стратегическими целями и системой задач, изложенными в Концепции развития ГУ-ВШЭ до 2010 года, то структура доклада, по преимуществу, отражает совокупность стратегических целей, поставленных в Концепции.

Доклад начинается с общей характеристики развития ВШЭ с 2004 года. Далее в каждом разделе доклада обсуждается, насколько конкретная цель была достигнута. При этом доклад говорит не только о достижениях, но и о том, что получилось лучше или хуже и почему. Поскольку в Концепции было невозможно предусмотреть все «повороты судьбы» и инновационные идеи, то в

данных разделах также обсуждаются новые начинания в соответствующих областях. Отдельный раздел в докладе посвящен результатам Инновационной образовательной программы. Статистические данные о развитии университета и детальная таблица выполнения задач Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг. помещены в приложениях.

## **II. Общая характеристика Университета сегодня**

В настоящее время ГУ-ВШЭ представляет крупнейший в Восточной Европе научно-образовательный комплекс в области социально-экономических наук. Он работает в 4 городах России – Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми и включает 28 факультетов, 9 отделений, 173 кафедры и более 120 программ дополнительного образования (в том числе MBA, DBA, EMBA), 22 НИИ и научных центра, объединенные коллективом из 2000 преподавателей и более 400 штатных научных сотрудников и 600 аспирантов<sup>1</sup>. В ГУ-ВШЭ обучается больше 12,5 тысяч студентов очного обучения (17,6 тысяч студентов с учетом программ второго высшего образования и аналогичных) и 27,5 тысяч слушателей программ дополнительного образования.

Само возникновение такого университета всего за 15 лет является уникальным примером того, что можно сделать даже в такой консервативной сфере, как образование, на волне социально-экономических трансформаций, с использованием ресурса свободы и мечты.

ГУ-ВШЭ – молодой университет с новым «генетическим кодом»: за годы своей деятельности он сформировал не просто предпосылки, но работающие элементы новой модели университета. Ряд принципиально новых инструментов и подходов – как образовательных, так и аналитических и исследовательских – позволили ему завоевать прочное место в группе ведущих российских вузов. При этом ГУ-ВШЭ не затронут типичными для российских вузов социально-экономического профиля болезнями научного провинциализма и коррупции. Он первым в стране перешел на прием по результатам ЕГЭ и сейчас (в Москве) принимает более 50% студентов из других регионов России.

В области образования ГУ-ВШЭ доказал, что может успешно работать в соответствии с лучшими мировыми образцами с привлечением международных экспертов – то есть саморегулироваться. Для обеспечения качества он отказался от заочных и очно-заочных форм первого высшего образования, от платной аспирантуры. ГУ-ВШЭ является одним из лидеров по реализации принципов Болонского процесса в высшем образовании, что включает не только переход на двухуровневую систему, но и новые образовательные технологии. Это позволило Университету сыграть значительную роль в модернизации высшего образования в России в целом. Многие ведущие университеты страны сегодня используют как образовательные продукты и подготовленные в ГУ-ВШЭ кадры, так и академические инструменты, которые были разработаны и впервые применены в нашем университете, такие, как научный фонд и академические надбавки.

---

<sup>1</sup> Фактическая численность.

Спектр подготовки специалистов в ГУ-ВШЭ сегодня весьма широк. Он включает в себя как традиционные социально-экономические специальности, так и направления логистики, бизнес-информатики, программной инженерии, рекламы, философии и культурологии, мировой экономики и политики. Это позволило существенно расширить горизонт понимания выпускниками профессиональных задач, уйти от узкопрофессионального взгляда «чистых экономистов» или «чистых юристов», предложить рынку профессионалов, владеющих в том числе, инструментарием и возможностями смежных наук.

Лучшим индикатором качества подготовки служит трудоустройство выпускников. По данным исследования карьерного роста выпускников, проведенного в ГУ-ВШЭ в 2007 г., через 6 месяцев после окончания университета 80% выпускников работают по специальности, а 20% продолжают обучение в магистратуре или в аспирантуре. Согласно независимым рейтингам, ГУ-ВШЭ занимает первое место в России по уровню заработной платы выпускников.

ГУ-ВШЭ прочно вошел в верхние строчки рейтингов ряда российских организаций, таких как «Деловая Россия», агентства Рейтор, «Finam», «Всевед», и других, а также официального рейтинга Рособразования.

Уникальной особенностью нашего университета является диверсификация деятельности. ГУ-ВШЭ имеет пять «зарабатывающих» направлений деятельности, сопоставимых по объему ресурсов:

- первое высшее образование в рамках выполнения государственного задания;
- фундаментальные исследования в рамках выполнения государственного задания;
- первое высшее образование на контрактной основе;
- дополнительное профессиональное образование;
- заказные научные исследования и экспертно-аналитическая работа.

Кроме этих, приносящих значительный доход, направлений деятельности, ГУ-ВШЭ активно действует еще на таких направлениях, как:

- экспертно-аналитическая работа в интересах государства и общества, в том числе на инициативной основе;
- организация публичного или экспертного обсуждения ключевых проблем социально-экономического развития;
- информационная и издательская деятельность;
- профориентационная и просветительская работа с талантливой молодежью.

Несмотря на то, что не каждое из этих направлений приносит университету доход, а в ряде случаев, наоборот, требует субсидирования, они вносят большой вклад в формирование репутации ГУ-ВШЭ.

Преимуществом университета является система управления, важнейшие характеристики которой – концентрация ресурсов на направлениях развития и оперативное управление этими ресурсами, максимальная открытость и опора на обратную связь от основных субъектов и потребителей образовательных и научных услуг. Эта система управления обеспечила ГУ-ВШЭ быстрый рост при одновременном повышении качества образования и исследований на ряде критических направлений.

При наличии эффективного контракта со значительной частью своих ключевых работников руководство ГУ–ВШЭ в возрастающей степени может опираться на эффективно работающие механизмы академического самоуправления. В настоящее время ученые советы Университета, факультетов и филиалов стали ключевым звеном принятия основных методических, программных, финансовых и структурных решений в Университете. Администрация разрабатывает и предлагает решения, которые в подавляющем большинстве случаев подвергаются детальному анализу и критической доработке, а нередко и отвергаются учеными советами. Финансовые планы и отчеты Университета и его структурных подразделений проходят несколько циклов постатейных публичных обсуждений, что гарантирует целевой характер расходов и их постоянную оптимизацию.

### **III. Основные результаты развития ГУ-ВШЭ в 2004-2008 гг.**

Отчетный период можно охарактеризовать как период, совмещающий бурный рост основных параметров университета и вместе с тем его качественное развитие.

Действительно, быстрый рост Университета проявляется и в увеличении контингента, и в росте числа работников. В Москве и филиалах с 2004 по 2009 год количество число студентов очного обучения возросло с 9,5 до 12,6 тыс., а с учетом всех программ высшего образования – до 17,7 тыс. чел. Количество слушателей ДПО увеличилось с 13,3 до 27 тыс. человек. При этом численность работников ГУ-ВШЭ с 2005 по 2008 г. увеличилась в 2 раза и составила 4600 человек. Опережающий рост численности работников по отношению к росту числа студентов отражает три фактора. Во-первых, резкий рост научных исследований, сопровождающийся ростом численности научных и вспомогательных сотрудников, не имеющих отношения к обеспечению учебного процесса. Во-вторых, снижение совокупной нагрузки на одного преподавателя, замещение ее расширяющимся участием в исследованиях и более углубленной подготовкой к занятиям. За рассматриваемый период доля доходов преподавателей, обеспечиваемая научными проектами, грантами и академическими надбавками, выросла с незначительной величины до 10-15%. В-третьих, развитие новых образовательных направлений в ГУ-ВШЭ требует принимать на работу преподавателей с неполной учебной нагрузкой.

Радикально укрепилась инфраструктура ГУ-ВШЭ. Были получены значительные бюджетные ассигнования на реализацию программы капитальных вложений (3,010 млрд.руб.), что позволило ввести ряд крупных объектов и серьезно улучшить традиционно плохое обеспечение университета учебно-



лабораторным фондом и общежитиями. Учебные корпуса университета выросли с 80 до 165 тысяч кв.м. – больше, чем вдвое. Число мест в собственных общежитиях увеличилось с 242 до 1937, почти в 8 раз. Это позволило не только обеспечить развитие учебной и научной работы, но и полностью реализовать потенциал университета, как всероссийского научного и учебного центра. С учетом идущего строительства мы можем рассчитывать, что уже летом текущего года ГУ-ВШЭ получит новое огромное общежитие на 1950 мест, что доведет число мест в собственных общежитиях до 3600.

Опережающим образом росли финансовые ресурсы Университета. Общий объем годовых доходов Университета за отчетный период 2004-2008 гг. возрос с 1 357,9 млн. рублей до 3 965,6 млн. рублей или в 2,9 раза. По бюджетным ассигнованиям прирост составил 929,1 млн. рублей, т.е. в 3,5 раза. По заработанным средствам – 1 678,7 млн. рублей или 2,7 раза.

Значительным достижением отчетного периода стало обеспечение устойчивого финансирования фундаментальных исследований, ведущихся в ГУ-ВШЭ. Начиная с 2004 г., Университет выделял значительные средства в своем бюджете на развитие фундаментальной науки – десятки миллионов рублей. Начиная с 2006 г., средства были выделены и в государственном бюджете: ГУ-ВШЭ начал получать финансирование по разделу «Наука». Такое финансирование получают несколько десятков ведущих университетов страны, но в основном на финансирование отдельных НИИ в составе университетов, часто оторванных от факультетов в кадровом отношении. В отличие от них, ГУ-ВШЭ, предъявив опыт своей работы, смог убедить руководство Минфина России, что ключевой фигурой фундаментальных исследований должен быть профессор факультета. Основная часть финансирования по фундаментальным темам – и бюджетная, в рамках ЦФИ, и внебюджетная, через Научный фонд, идет на оплату научной работы преподавателей, аспирантов и лучших студентов университета. В 2009 году совокупный бюджет фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ (с учетом средств факультетов) превысит 600 млн. руб.

Качественные изменения Университета проявились в формировании новых инструментов академического развития: создано 15 научно-учебных лабораторий, Центр фундаментальных исследований, Научный фонд, Фонд образовательных инноваций, Институт фундаментальных междисциплинарных исследований (Center for Advanced Studies).

Близок к завершению переход на двухуровневую подготовку студентов.

В отчетный период в Университете были разработаны и введены в практику механизмы материального стимулирования профессорско-преподавательского состава, способствующие росту его профессионального и научного потенциала: академические надбавки, стартовые гранты, гранты на научные исследования и разработку УМК, привлечение высококвалифицированных научно-педагогических кадров, имеющих степени ведущих зарубежных университетов.

Фонд оплаты труда увеличился в 3,1 раза (2004 г. – 743,7 млн. рублей, 2008 г. – 2 338,6 млн. рублей). Средняя оплата труда (без договоров гражданско-правового характера) научно-педагогического персонала Университета выросла в 2,2 раза (2004 г. – 19,8 тыс. рублей, 2008 г. – 43,6 тыс. рублей). С первого января 2009 г. нам удалось значительно – на 10 тыс. руб. в месяц – увеличить гарантированную оплату преподавателей университета. Можно утверждать, что для большой группы ключевых сотрудников университета (примерно для трети преподавателей и для половины научных сотрудников) достигнут эффективный контракт – коллеги зарабатывают в ГУ-ВШЭ достаточно, чтобы поиск дополнительного заработка перестал быть для них необходимым. Это – одно из базовых условий превращения Вышки в настоящий университет.

Важным фактором качественного изменения ГУ-ВШЭ стала **Инновационная образовательная программа (ИОП)**, которую университет реализовывал в 2006-2007 гг., победив в первом туре конкурса вузов Национального приоритетного проекта «Образование».

Безусловно, бурный рост масштабов в определенном смысле вступал и вступает в противоречие с задачами повышения качества. Нам не всегда удавалось удерживать баланс роста и качественного развития. Но в целом можно утверждать, что в Университете, в основном, оформились механизмы совершенствования всех направлений деятельности Университета, которые позволят в будущем успешно решать задачи его конкурентоспособности с ведущими международными научно-образовательными центрами аналогичного профиля.

#### **IV. Реализация Инновационной образовательной программы ГУ–ВШЭ (2006–2007 гг.)**

В отличие от большинства других вузов, ГУ–ВШЭ направил основные средства на формирование человеческого капитала, и реализация ИОП позволила значительно усилить кадровый потенциал университета. Только в рамках программ по повышению квалификации состоялось 316 мероприятий – научных стажировок, поездок на конференции, школ, семинаров.

Реализация ИОП продемонстрировала высокую активность профессорско-преподавательского состава и его готовность к производству инновационных образовательных продуктов. В 2006–2007 гг. на конкурсной основе было создано: 11 новых магистерских программ, 73 учебно-методических комплекса, 203 инновационные учебно-методические разработки, включая учебные пособия, программы учебных дисциплин, инновационные методики и кейсы.

В ходе ИОП были сформированы принципиальные элементы инновационной научно-учебной инфраструктуры. Приступили к работе 11 новых научно-учебных лабораторий, учрежден первый в Университете учебный бизнес-инкубатор. Создан Центр обработки социально-экономической информации. Начали работу 4 новых научно-образовательных центра, в том числе: Институт фундаментальных междисциплинарных исследований, Международный научно-образовательный Форсайт-центр, Международный

научно-образовательный центр по государственному управлению, Центр комплексных европейских и международных исследований ГУ- ВШЭ.

Удалось активизировать взаимодействия с практиками из числа ведущих представителей российского бизнеса. Были созданы новые базовые кафедры совместно с холдингом WPP/Видео Интернешнл и с компанией Oracle, базовая кафедра взаимодействия бизнеса и власти.

ГУ–ВШЭ укрепил свои позиции как один из ведущих исследовательских центров. При поддержке ИОП выполнены крупномасштабные исследования, включая исследование российских домашних хозяйств «Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения» (совместно с Исследовательским центром «Демоскоп» и Институтом социологии РАН), а также впервые проведенное в российской практике комплексное исследование сектора интеллектуальных услуг (с участием Аналитического центра Юрия Левады). Осуществлены разработка и пилотная апробация методик и инструментария мониторинговых исследований и экспертных форсайт-опросов по определению потребностей рынка труда.

Используя ресурсы ИОП, ГУ–ВШЭ приобрел электронный лицензионный доступ к 40 новым библиотечным базам. В рамках программы издано или подготовлено к изданию 88 наименований учебной и научной литературы, 12 статистических сборников.

Созданы или возобновлены (с вхождением ГУ–ВШЭ в состав учредителей) 9 научных журналов, включая такие новые журналы, как «Вопросы государственного управления», «Форсайт», «Бизнес-информатика».

Успешное завершение ИОП позволило качественно обновить фундамент научной и образовательной деятельности в Университете, создало обширные заделы для будущего развития и продемонстрировало его способность к эффективной реализации крупных инновационных проектов.

ГУ-ВШЭ оказался в числе нескольких вузов, которые после завершения ИОП оказались в состоянии обеспечить продолжение ключевых проектов, «стартовавших» в 2006-2007 гг., за счет собственных ресурсов. Более 80% активностей ИОП продолжились в 2008 г., на что нашим университетом затрачено почти 100 млн.руб. внебюджетных средств. Мы не только продолжили финансирование 13 созданных в рамках ИОП научно-учебных лабораторий, но дополнительно открыли еще 2 (финансирование каждой НУЛ - от 1,5 до 3 млн.руб. в год). Количество докладов сотрудников Вышки на зарубежных конференциях до ИОП (2005 г.) составляло 28, в рамках ИОП (2007 г.) – 119, а в 2008 г., уже без средств ИОП, снизилось только на 20%, до 84. Мы продолжили подписку практически на все библиотечные ресурсы и базы данных, которые были приобретены в рамках ИОП (сокращение одной платформы имеет технический характер). Поддерживаются все созданные в рамках ИОП журналы, более того – их финансирование значительно выросло, обеспечив – впервые для издательской деятельности российских университетов - оплату рецензирования всех поступающих статей.

## **V. Выполнение стратегических целей Концепции развития ГУ-ВШЭ на период с 2004 до 2010 гг.**

### **5.1. Достижение качества исследовательского университета**

#### **5.1.1. Интеграция исследований, разработок и образовательного процесса**

Важнейшим условием достижения качества исследовательского университета, сопоставимого по уровню своих образовательных программ и научных исследований с ведущими европейскими университетами, является тесная интеграция образовательного процесса и исследований, ведущихся на переднем крае современной науки. В Концепции развития 2004 года Университетом взята линия на создание новых институциональных условий такой интеграции.

Вклад в создание устойчивой научной среды, в которой постоянно вращается критическая масса преподавателей и студентов, выполняют внутренние научные, научно-практические и учебно-научные **семинары ГУ-ВШЭ**. Если в 1999-2003 гг. наибольшую активность здесь проявляли научные институты и центры ГУ-ВШЭ, то в последующий период – факультеты и кафедры.

С 2005 г. в ГУ-ВШЭ создаются **научно-учебные лаборатории**, в которых апробируются новые способы интеграции исследований и образования. Они построены на основе принципа “неадминистративной вертикали” – вовлечения в деятельность участников с разных квалификационных уровней (от профессора до студента). Цель создаваемых лабораторий – стимулирование проведения научных исследований, активизация внедрения их результатов в учебный процесс, пополнение профессионального сообщества молодыми исследователями и преподавателями, вовлечение наиболее способных студентов и аспирантов в исследования и преподавание.

К началу 2009 г. создано 17 научно-учебных лабораторий, включая 14 лаборатории в Москве и по одной в каждом филиале ГУ-ВШЭ. В их задачи помимо собственно проведения исследований входят также вовлечение студентов, аспирантов и молодых преподавателей в научные исследования, с последующим использованием результатов исследований при подготовке учебных курсов. Планируется создание еще нескольких научно-учебных, а также принципиально новых проектно-учебных лабораторий – на факультетах, выпускающих в основном практиков.

Другим важным инструментом вовлечения студентов в исследования и разработки является их прямое включение в коллективы, ведущие контрактные исследования. С 2005 года студенты начали участвовать в таких исследованиях, и с 204 человек их численность к 2008 году увеличилась до 348 человек.

Научный фонд, созданный в 2004 году, поддерживает не только преподавателей, но и студенческие научные работы. Для стимулирования участия студентов и аспирантов в научных исследованиях проводится ежегодный конкурс коллективных исследовательских проектов «Учитель-ученики». По результатам основного и дополнительного конкурсов «Учитель-ученики» 2006-2007 гг. было выделено 23 гранта, величина которых варьируется в зависимости от сложности проекта и достигает 1,4 млн. рублей на 2 года. По конкурсу 2008-2009 годов выделено 17 грантов (один из резерва ректора) на общую сумму 22,6 млн. руб.

В конкурсе «Центр-филиалы» могут принять участие коллективы исследователей, в состав которых входят преподаватели, научные работники, аспиранты и студенты ГУ-ВШЭ общей численностью не более 10 человек. Проекты предусматривают доленое финансирование (средства филиалов - не менее 25 %). На каждый проект ГУ-ВШЭ (г. Москва) выделяет до 2,2 млн. рублей. По результатам конкурса «Центр-филиалы» 2007-2008 гг. было выделено 4 гранта.

Вместе с тем, такой важнейший для интеграции образовательного процесса и исследовательской деятельности индикатор, как доля преподавателей, вовлеченных в научные исследования, остается стабильным – около 60% преподавателей выпускающих кафедр. Он выше, чем в большинстве российских вузов (и в разы выше, чем на факультетах, соответствующих профилю ГУ-ВШЭ), но отсутствие динамики не может не вызывать беспокойства. Более того, доля преподавателей, участвующих в научных проектах ГУ-ВШЭ, даже несколько снизилась за отчетный период.

Мы связываем это с крупными недостатками в организации научной работы на факультетах университета. В расходах собственных средств факультетов финансирование собственных научных проектов и грантов на исследования в 2004 г. составляло 14,2 млн.руб. из 103 млн., а в 2008 году – только 21,9 млн.руб. из 319 млн. руб. Другими словами, соответствующая доля снизилась в 2 раза – с 13,8% факультетских расходов до 6,9%. Параллельно доля доплат к зарплате факультетских работников выросла с 60% (что мы неоднократно принимали как норматив) до 80% бюджетов факультетов. Руководство факультетов, видя значительные средства, направляемые в центральном бюджете университета на развитие исследований, заняло иждивенческую позицию, предпочитая удовлетворять текущие интересы преподавателей и вспомогательных работников.

Но деятельность ЦФИ и НФ университета неизбежно сфокусированы вокруг поддержки наиболее конкурентоспособных и востребованных направлений исследований. Целый ряд факультетов объективно проигрывает в таком отборе, а долгосрочная конкурентоспособность их работников понижается. По всей видимости, нам надо рекомендовать следующему составу Ученого совета Школы закрепить принцип постатейного финансирования собственных средств факультетов, выделив несколько субсчетов, в том числе не менее 25% доходов – на научные исследования.

Современный исследовательский университет необходимо является и проектным университетом, вовлеченным не только в фундаментальные, но и в прикладные исследования, в реализацию инновационных проектов. Для включения студентов в такую деятельность в конце 2006 года при поддержке ИОП был создан **бизнес-инкубатор ГУ-ВШЭ**.

На решение этой же задачи работают активно создающиеся в ГУ-ВШЭ **базовые кафедры**. С 2004 г. создано 15 таких кафедр, в том числе: на факультете экономики - «Эрнст энд Янг», на факультете бизнес информатики - IBS, SAP, ЛАНИТ, «1С»; на факультете менеджмента - WPP/ Видео Интернешнл, Oracle; на факультете социологии - кафедры Фонда «Общественное мнение», Компании ГфК-Русь, Центра Юрия Левады (Левада-центр). Достигнуты договоренности о сотрудничестве, и в некоторых случаях заключены соглашения о проведении учебного процесса с представительствами компаний Yandex, Google, British Petroleum. Создается совместный проектно-исследовательский институт ГУ-ВШЭ и Сбербанка России.

Однако в ГУ-ВШЭ устранены далеко не все барьеры на пути эффективной интеграции исследований, разработок и образовательного процесса.

Проведение научных исследований не выступает безусловным требованием работодателя к преподавателям Школы. Исключение составляют лишь контракты, заключаемые с преподавателями МИЭФ, имеющими степень PhD. Для всех остальных преподавателей требования к видам и числу научных публикаций не являются четко определенными критериями конкурсов на занятие соответствующих должностей.

Существующие формы научного взаимодействия преподавателей и научных сотрудников различных подразделений ГУ-ВШЭ недостаточно результативны для обеспечения продуктивного обмена информацией о проводимых исследованиях и их результатах.

Работа студентов и аспирантов в научных и аналитических подразделениях ГУ-ВШЭ является скорее исключением, чем правилом. Не созданы механизмы стимулирования такого взаимодействия. По-прежнему, многие преподаватели считают, что опыт практической научной и или проектно-аналитической работы не столь важен, как еще один прослушанный учебный курс.

Несмотря на расширение деятельности научных семинаров и появление НУЛ, задача обеспечения этими формами до 30% учебной нагрузки на старших курсах решена не на всех факультетах.

**В целом можно утверждать**, что за отчетный период сделаны важные шаги по созданию институциональных условий интеграции исследований, разработок и образовательной деятельности, созданы важные прецеденты. На следующем этапе эти институциональные формы должны быть укреплены и распространены на все учебные и научные подразделения ГУ-ВШЭ.

### 5.1.2. Научные исследования

К достижению качества исследовательского университета нам позволяет идти мощный **научно-исследовательский потенциал** научных структур Школы, деятельность которых направлена не только на решение научных, но и проблем образования.

ГУ–ВШЭ в значительной степени «с чистого листа» обеспечил выход российской социально-экономической науки на новый уровень исследований и разработок. Сегодня ученые и студенты Университета реализуют более 200 исследовательских и аналитических проектов в год на сумму свыше 850 млн. руб. С 2004 по 2008 г. объем финансирования НИР вырос в 2,7 раза.

По объему затрат на научные исследования и разработки в расчете на одного работника преподавательского и научного персонала (более 25 тыс. долл. США) ГУ–ВШЭ не только почти десятикратно опережает среднероссийскую величину по вузовскому сектору в целом (2,8 тыс. долл. США), но и аналогичные показатели стран Центральной и Восточной Европы (Словакия – 3,6 тыс. долл. США, Чехия – 14,0 тыс. долл. США), вплотную приблизившись к средней планке по университетам Германии (28,0 тыс. долл. США).

Важными направлениями научно-исследовательской деятельности ГУ–ВШЭ являются разработка теоретической базы эффективной модернизации экономики и общества с помощью современного аппарата институциональной экономики и экономической социологии, а также формирование адекватной информационно-аналитической базы социально-экономической политики, опирающейся на систему мониторинговых исследований.

Особенностью ГУ–ВШЭ как научно-аналитического центра является полидисциплинарность – использование специалистов и методов всего спектра социально-экономических наук для проработки комплексных проблем развития общества и экономики и для выработки политики. Из 56 проектов, включенных в тематический план фундаментальных исследований 2009 г., 12 имеют четко выраженный междисциплинарный характер.

Наряду с факультетами и кафедрами исследования проводят 22 научных центра и института ГУ–ВШЭ, которые также стали важным инструментом отбора наиболее способных к научно-исследовательской работе студентов. В научных подразделениях университета работают многие признанные ученые, пользующиеся заслуженным авторитетом в стране и за рубежом.

В соответствии с Концепцией развития 2004 года в ГУ-ВШЭ развивалась система внутренних исследовательских грантов. Большую роль в развитии исследований в ГУ-ВШЭ играет Научный фонд, за счет которого финансируются, в том числе научно-исследовательские гранты, проекты по организации научных мероприятий (конференций, семинаров), софинансируется участие преподавателей, научных сотрудников, аспирантов и студентов в научных мероприятиях в России и за рубежом. 5 из 6 программ фонда

предусматривают поддержку инициативных заявок на конкурсной основе без жестко выделенных тематических приоритетов.

Конкурс индивидуальных исследовательских проектов проводился раз в год с предоставлением преподавателям и научным сотрудникам годовых индивидуальных грантов на исследования со средним объемом финансирования около 6000 долларов в год. В 2003 году такие гранты получили 22 человека, в 2008 – 59.

На факультетах также работает собственная система грантов.

Бюджетное финансирование **фундаментальных исследований** выросло за отчетный период более чем в 4 раза.

Для организации фундаментальных исследований в 2006 г. в ГУ-ВШЭ создан **Центр фундаментальных исследований (ЦФИ)**. Основной принцип работы Центра – проектная организация выполняемых исследований. Приоритетные направления деятельности Центра устанавливаются Ученым советом ГУ-ВШЭ по представлению ректора. Деятельностью ЦФИ руководит Управляющий комитет, который на основе предложений ученых Университета и консультаций с представителями учредителя определяет темы исследований по критериям научной значимости и возможности использования ожидаемых результатов в прикладных исследованиях и в экспертно-аналитической деятельности.

Новой формой поддержки академической науки в ГУ-ВШЭ является **Институт фундаментальных междисциплинарных исследований (ИФМИ)**, чья миссия - обеспечение условий для роста молодых ученых, установление научных контактов с зарубежными учеными. За период 2006-2007 гг. институтом было организовано более 60 визитов ведущих зарубежных профессоров и исследователей, выступавших с лекциями для преподавателей и студентов ГУ-ВШЭ и принявших участие в научных мероприятиях как ИФМИ, так и общеуниверситетских. За этот период институтом был поддержан ряд научных проектов, организован выпуск собственной серии препринтов.

Запуск указанных механизмов стимулирования и поддержки научной работы дал результаты. Преподаватели и научные сотрудники ГУ-ВШЭ в 2007г. выпустили 307 монографий и 259 учебников и учебных пособий, 1415 статей в научных журналах, выступили с 362 докладами на научных конференциях за рубежом и 845 докладами на международных и всероссийских конференциях. Удельный вес публикаций сотрудников ГУ-ВШЭ за отчетный период составлял около 2-х статей на человека в год.

ГУ-ВШЭ является лидером среди российских вузов и научных центров по числу публикаций научных статей в международных изданиях по социально-экономическим наукам. Количество статей в зарубежных журналах с 2004 года к 2008 увеличилось с 78 статей до 93 (2007 г. – 96 публикаций).



Руководство Университета не разделяет известного утверждения о том, что специалистам в области социально-экономических и гуманитарных наук для успешной деятельности нужны лишь ручки и бумага. Мы, как правило, действительно можем обойтись без сложного лабораторного инструмента, но нашими инструментами являются знания о социально-экономической реальности. Университетом в отчетный период была развернута целая серия масштабных мониторинговых исследований, создан Центр статистических данных. Все это создает условия для создания современной системы управления знаниями об экономике и социальных процессах, которая будет использоваться и исследователями, и в учебном процессе.

Несмотря на очевидные успехи ГУ-ВШЭ в достижении качества исследовательского Университета, остается ряд **нерешенных проблем**:

Многообразие форм проведения научных исследований в ГУ-ВШЭ не выступает предметом комплексного анализа результативности этой деятельности, как и предметом формулирования и проведения скоординированной политики различных субъектов ее поддержки. Не выделяются тематические приоритеты и те ниши, где ВШЭ будет достигать мирового уровня качества исследований.

Меры по поддержке фундаментальных исследований имеют ограниченную результативность с точки зрения охвата сотрудников ГУ-ВШЭ. Рост численности преподавателей явно опережает увеличение числа проектов и их участников, финансируемых ЦФИ и Научным фондом.

Качество написания основной массы заявок на участие в конкурсах Научного фонда и на включение в план исследований ЦФИ вызывает много справедливой критики. Принципы формирования тематического плана ЦФИ и критерии отбора заявок четко не определены в документах, регулирующих деятельность ЦФИ, и соответственно плохо представляются заявителями, что не может не сказываться на отношении сотрудников ГУ-ВШЭ к подготовке таких заявок, их качестве и результатам их рассмотрения.

В практике работы ГУ-ВШЭ почти не используется такая распространенная за рубежом форма поддержки научных исследований преподавателей университетов, как предоставление оплачиваемого длительного творческого отпуска для завершения индивидуальных исследований, подготовки диссертаций, монографий.

Не может не вызывать беспокойства снижение числа и объема внешних грантов, полученных исследователями ГУ-ВШЭ. Объем таких грантов в 2004 г. составил 4 млн. руб., а в 2008 г. – 2,9 млн. руб. Причина проста – собственные гранты и проекты ГУ-ВШЭ как минимум не меньше по размеру, и большинство ведущих исследователей включено в исследовательские проекты самой Школы. Для того чтобы активизировать получение внешних грантов с 2009 г. действует программа софинансирования грантов, получивших поддержку в РГНФ или РФФИ.

**Серьезной нерешенной задачей** остается невысокая научная продуктивность подразделений, ведущих прикладные исследования и экспертно-аналитическую деятельность. Они, чаще всего, ограничиваются отчеты по контрактам и аналитическими записками, редко трансформируя полученные знания в форму серьезных академических публикаций.

Сохраняется провинциализм значительной доли научных исследований, что объясняется слабостью стимулов для повышения качества исследований и для развития международного сотрудничества, недостатком знания современной проблематики и методов исследований. Низка доля научных исследований, осуществляющихся международными научными коллективами. В целом можно видеть, что в Университете действует больше десяти научных групп и коллективов международного уровня, но существенной доле исследователей еще предстоит решать задачу повышения качества исследований, выхода на мировые стандарты и проблематику исследовательской работы. Это, в частности, означает, что Университету предстоит как привлекать исследователей со сложившейся международной репутацией, так и выращивать собственные научные коллективы соответствующего уровня.

Несмотря на эти проблемы, **можно сделать вывод** о том, что в развитии исследований в Университете за отчетный период сделан важнейший шаг вперед. Созданы механизмы ресурсной поддержки исследований. Основной задачей следующего этапа поддержки исследований является координация различных механизмов поддержки и достижение международных стандартов качества научных исследований.

## **5.2. Закрепление позиций ведущего социально-экономического университета России**

Важнейшим условием закрепления лидерства ГУ-ВШЭ в социально-экономическом секторе высшего образования стала комплексная модернизация образовательного процесса на всех уровнях подготовки. Она предполагала не только внедрение новых образовательных форм и технологий, но и повышение качества студенческого контингента, а также интернационализацию университета, развитие системы собственных стипендий, повышение качества работы филиалов, развитие внеучебной деятельности студентов.

### **5.2.1. Модернизация основного образования (бакалавр, специалист, магистр)**

В отчетный период окончательно определились основные принципы совершенствования учебного процесса в ГУ-ВШЭ: гибкость, высокая роль самостоятельной работы обучающихся, компетентностная ориентация учебных программ, интернационализация. В соответствии с этими принципами развивалась и структура образовательных программ, и формы организации образовательного процесса, и методы обучения.

Радикальные перемены произошли в структуре образовательного процесса: подготовка специалистов уступает место бакалавриату и

магистратуре. Если, например, в 2006/2007 учебном году прирост числа студентов происходил за счет образовательных программ специалитета, то в 2007/2008 – за счет бакалавриата и магистратуры. Количество магистерских программ с 11 в 2003/2004 учебном году выросло до 32 в 2008/2009, по 29 из них ведется обучение. Сегодня магистерские программы открыты на всех факультетах (кроме нового факультета математики).

Обеспечивая гибкость образовательного процесса, с сентября 2005 г. ГУ-ВШЭ одним из первых российских вузов начал переход на **систему зачетных единиц**<sup>2</sup>.

Начато внедрение **индивидуальных учебных планов** для студентов: индивидуальные учебные планы с 2008/2009 учебного года охватили всю магистерскую подготовку, и на части факультетов (экономисты) – 3-4 курс бакалавриата.

Концепция 2004 года предполагала существенное снижение аудиторной нагрузки за счет **увеличения времени самостоятельной** работы студентов. Этого не произошло. При этом в Рабочих учебных планах последних трех лет практически везде жестко соблюдались требования по количеству учебных часов в неделю (бакалавры 20-24 часа, магистры 16 часов в неделю). Дальнейшее снижение учебной нагрузки практически невозможно в рамках существующих образовательных стандартов и требований к учебному процессу, принятых в ГУ-ВШЭ (изучение иностранного языка, социально-экономическая и гуманитарная компонента в разных образовательных направлениях и т.д.).

Соотношение аудиторной и самостоятельной работы студентов ГУ-ВШЭ согласно РУП на 2003/2004 учебный год у бакалавров и специалистов составляло 47,8 - 52,2%, на 2007/2008 учебный год – 45,5 - 54,5%. У магистров 40,8 - 59,2% и 36,8 - 63,2 %, соответственно. Дальнейшие изменения в отчетном периоде тормозились необходимостью выполнения государственных образовательных стандартов прошлого поколения. Сейчас, когда государство приняло новые стандарты, в том числе разработанные при активной роли ГУ-ВШЭ, мы можем ожидать дальнейшего сдвига в сторону самостоятельной работы студентов, а в магистратуре – резкого роста доля научно-исследовательской и проектной работы,

В 2004 году были разработаны и проверены новые формы, методы и средства обучения (нелинейного обучения), в частности, **общеуниверситетские факультативы**, которые сегодня внедрены в образовательный процесс.

В Концепции 2004 года предполагалось, что профессора ГУ-ВШЭ будут активно участвовать в формировании профильных государственных стандартов высшего образования. ГУ-ВШЭ выступил инициатором консолидации усилий ведущих ВУЗов, осуществляющих экономическую и управленческую работу по подготовке **образовательных стандартов третьего поколения**. В результате в 2007-2008 годах была сформирована коалиция ведущих вузов, представители

---

<sup>2</sup> В соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 29 июля 2005 г. № 215.

которых подготовили новые стандарты. ГУ-ВШЭ возглавлял рабочие группы по направлениям "Экономика" (бакалавриат и магистратура), "Бизнес информатика" (бакалавриат и магистратура), "Социология" (бакалавриат и магистратура). Представители ГУ-ВШЭ участвовали в рабочих группах по подготовке стандартов по направлениям "Менеджмент (бакалавриат и магистратура) и "Государственное и муниципальное управление" (магистратура). Стандарты подготовлены в 2008 году, выиграла конкурс Рособразования и переданы в Министерство образования и науки России в марте 2009 года.

В 2004-2008 годах ГУ-ВШЭ реализовывал политику жесткого **контроля качества** в процессе обучения – с повышением требований к оценке реальных знаний и навыков студентов, устранением возможностей списывания на экзаменах и пресечением плагиата. По большинству предметов введены письменные формы контроля знаний. Ежегодно проводятся дополнительные «срезы знаний» студентов, в том числе с участием компетентных внешних экспертов. Внедрена экспертиза письменных работ с проставлением двойной оценки независимыми экспертами. Внедрена электронная система «Антиплагиат» (пакет «Вуз»). С 2008 г. система используется для проверки выпускных квалификационных и курсовых работ учащихся, а также накопления базы работ учащихся предыдущих лет.

В Концепции 2004 года предполагалось довести отсев студентов до 25-30% за четыре года обучения за счет повышения требовательности к обучающимся. По-видимому, нам удалось повысить требовательность не только репрессивными мерами - за 2007-2008 учебный год отчисление за неуспеваемость составило 9,5% от общего количества обучающихся в ГУ-ВШЭ (в 2006-2007 учебном году аналогичный показатель составил 8,5%). Университету необходимо в будущем развивать систему поддержки студентов, испытывающих трудности в обучении, включая индивидуальные учебные планы, а не ориентироваться на отчисление как на единственное средство реализации высоких требований.

Важным инструментом повышения качества результатов обучения является поддержка наиболее талантливых и активных студентов. Наряду с привычными академическими и правительственными **стипендиями** назначаются повышенные академические стипендии из бюджета ГУ-ВШЭ (размер определяется ректором, назначается на семестр, выплачивается ежемесячно). Критериями для их предоставления, наряду с хорошей успеваемостью, являются наличие публикаций научных работ, докладов на научных конференциях, а также организация и проведение научных мероприятий (регулярных семинаров, школ и т.п.).

Кроме этого в вузе действуют более 10 именных и целевых стипендий (среди них стипендии Фонда Оксфорд – Россия, Благотворительного фонда В. Потанина, Внешэкономбанка, Внешторгбанка, Газпромбанка, Альфа-Банка, Правительства Москвы и т.д.) по профилю подготовки специалистов, за наивысшие результаты в учебной и научной работе (назначается по одной на

курс, начиная с третьего, начисляется на календарный год при отсутствии академических задолженностей). Главными критериями отбора кандидатов на именные стипендии являются вхождение в пятерку лучших студентов на курсе по кумулятивному рейтингу, ведение студентом самостоятельной научной работы, а также оценка за курсовую работу. Размер стипендии в зависимости от курса составляет 100-200 долл. В 2006/2007 году получателями повышенных и именных стипендий были 427 студентов, в 2007/2008 – 564 студента (6,5%).

Главной мерой поддержки лучших студентов является предоставление им индивидуальных учебных планов, дающих возможность самостоятельно формировать набор предметов для изучения, и резкое расширение возможности участвовать в научной и проектной деятельности. Формирование НУЛов и значительно увеличение объема фундаментальных и прикладных исследований создают для студентов Вышки уникальную возможность ранней ориентации на исследования. Мы должны тщательно следить, насколько эти возможности реализуются на каждом факультете.

**Можно утверждать,** что за отчетный период в организации образовательного процесса в ГУ-ВШЭ проведены важнейшие структурные трансформации. **Дальнейшее повышение** качества и результативности образования в ГУ-ВШЭ будет в значительной степени зависеть от преодоления ряда ограничений, прежде всего, на уровне факультетов и кафедр.

В развитии магистратуры сохраняются внутренние проблемы, часть которых распространяется и на бакалавриат:

- узкая специализация и тенденция к кафедральной замкнутости;
- слабый исследовательский компонент.

Мониторинг качества необходим не только по отношению к обучающимся, но и по отношению к обучающим. Концепция развития ГУ-ВШЭ предполагала: «Создание механизмов эффективного внутреннего и внешнего контроля (включая участие ведущих зарубежных университетов и ассоциаций) за качеством образовательных программ на всех факультетах». Это положение в полной мере реализовать не удалось. В 2006 году при участии Британского совета была проведена внешняя экспертиза качества языковой подготовки студентов кафедрами английского языка на факультетах менеджмента, социологии и психологии. В 2009 году запланировано существенное расширение этой работы на уровне университета. Пока аналогичные инициативы факультетов не появляются. На факультетах сохраняется дефицит горизонтальных методов контроля качества преподавания и результатов обучения: работа секций УМС, взаимные посещения преподавателей, инициативное приглашение внешних экспертов. В целом Университету необходима гибкая и рефлексивная система мониторинга качества образования, опирающаяся на оперативную обратную связь.

### 5.2.2. Аспирантура

В Концепции 2004 года была поставлена задача «расширения подготовки аспирантов». В ходе реализации Концепции стало ясно, что без качественного прорыва в аспирантуре нам будет сложно решать как задачу становления исследовательского университета, так и задачу лидерства в высшем образовании. Поэтому развитие аспирантуры стало одним из приоритетов руководства академического блока Университета.

Реализуя этот приоритет, ГУ-ВШЭ в течение последних пяти лет практически вдвое увеличил прием в **аспирантуру** (со 144 до 275 человек ежегодно). Перечень научных специальностей, по которым осуществляется подготовка аспирантов, расширен с 19 до 25. Начата подготовка аспирантов в Нижегородском филиале ГУ-ВШЭ. В 2008 году 14% от выпуска магистров и специалистов в ГУ-ВШЭ поступили в аспирантуру Университета (в Концепции 2004 года соответствующий целевой индикатор был определен как 10%).

Аспиранты получили доступ к научным грантам на уровне факультетов, грантам Научного фонда ГУ-ВШЭ.

Создана инфраструктура для защиты диссертаций: если в 2004 году работало 3 диссертационных совета, то к настоящему времени в ГУ-ВШЭ открыто 10 докторских диссертационных советов по 16 из 25 научных специальностей и специализаций подготовки аспирантов (идет работа по открытию 11-го диссертационного совета). Таким образом, большинство аспирантов ГУ-ВШЭ (более 80%) уже сейчас обеспечены «площадкой» для защиты в ГУ-ВШЭ. С 2005 к 2008 году количество защит диссертаций выросло в 4 раза (с 11 до 46).

Вместе с тем доля аспирантов, завершающих обучение в аспирантуре с защитой, недопустимо низка. На разных факультетах и на кафедрах сложились различные стандарты подготовки аспирантов (научного руководства аспирантами). При этом значительные различия по продуктивности работы с аспирантами наблюдаются между кафедрами внутри факультетов. По-видимому, это означает необходимость выстраивания единых программ по работе с аспирантами на каждом факультете.

Недостаточно активна и работа факультетов по привлечению в аспирантуру ГУ-ВШЭ как своих, так и «внешних» выпускников.

Аспиранты недостаточно широко привлекаются к учебному процессу и научной работе: лишь 11-12% аспирантов работают в ГУ-ВШЭ преподавателями, сотрудниками и исследователями на кафедрах, в научно-учебных лабораториях и в институтах (в Концепции 2004 года соответствующий целевой индикатор был определен как 35%).

### 5.2.3. Интернационализация образовательного процесса

Под интернационализацией в нашем университете понимается не столько заключение договоров с зарубежными вузами и взаимные визиты, сколько реальное сближение наших стандартов образования с международными, включение в глобальные сети обмена студентами, знаниями, преподавателями, изучение опыта ведущих университетов. Важнейшим инструментом такой интернационализации является Болонский процесс. В 2004-2006 годах ГУ-ВШЭ стал одним из лидеров **Болонского процесса** среди российских вузов. В 2006 году была проведена международная экспертиза использования в ГУ-ВШЭ инструментов Болонского процесса. Эксперты отметили быстрый и эффективный переход к двухуровневой системе, европейский уровень перехода на систему зачетных единиц, правильные подходы к системе оценки качества.

Один из наиболее эффективных инструментов интернационализации - программы совместных дипломов. Концепцией 2004 года предполагалось создать 2-3 такие программы. На сегодняшний день реализованы программы двойных дипломов с университетами Англии, Франции, Люксембурга, Голландии, Германии. Всего действует 12 программ. По программам двойных дипломов в ГУ-ВШЭ и за рубежом в 2004-2005 учебном году обучалось 505 студентов и аспирантов ГУ-ВШЭ, в 2007-2008 учебном году – 604. Создана совместная аспирантская программа с Францией.

Открытость Университета международному рынку образования, усиление студенческих обменов невозможно без активного предложения курсов на иностранных языках. В планы ГУ-ВШЭ входило создание 3-5 магистерских программ на английском языке (50-60 курсов). Сегодня разработано 70 курсов, создано три совместных программы на английском языке: МИЭФ, Школы российских исследований (ШРИ), ГМУ. Но пока только программа ШРИ ведет к получению диплома, при обучении только на английском языке. Несмотря на ограниченное предложение таких программ, в 2008 году в ГУ-ВШЭ обучались на контрактной основе 93 иностранных граждан (в 2004 году – 65).

Серьезным компонентом интернационализации является привлечение преподавателей с международного рынка труда (со степенями PhD). За отчетный период создана система найма и организации работы таких преподавателей.

За период 2004-2008 гг. было реализовано 27 долгосрочных учебно-научных международных проектов (продолжительностью не менее 12 мес.). Из них 11 образовательных и 16 исследовательских.

В отчетный период на базе ГУ-ВШЭ было проведено 246 общеуниверситетских научных и образовательных международных семинаров, конференций и других мероприятий. В них участвовало около 25 тыс. человек, около 3 тыс. – иностранные участники.

С 2006 года в финансовом плане ГУ-ВШЭ ежегодно выделяются средства на поддержку участия Университета в целом, его подразделений и

преподавателей в деятельности международных профессиональных сетей. Существенно выросли показатели участия ППС в этих сетях.

В рамках ИОП были поддержаны международные летние школы (Практика на Балтии, школа в Лапландии, Тюбингене). После завершения ИОП Университет продолжает поддерживать эти начинания.

Несмотря на значительный прогресс интернационализации, основной проблемой этого процесса остается его неравномерность. Достижение высоких качественных показателей по ряду направлений продолжает носить точечный характер. Международная научная деятельность остается фрагментарной и индивидуализированной. Не все факультеты и подразделения одинаково активны. Масштабы международной деятельности, уровень интернационализации остаются низкими по сравнению с ведущими зарубежными научно-образовательными центрами.

По-прежнему несбалансирован обмен студентами. При высоком числе партнерских зарубежных вузов интенсивность обменов с ними низкая (1-2 студента в год). Партнерский вуз часто готов принимать наших студентов бесплатно, но хочет, соответственно, прислать бесплатно своих студентов на программы с английским языком обучения.

Не в полной мере оказался реализован весь инструментарий Болонского процесса – не внедрено приложение к диплому европейского образца. Недостаточны ресурсы для масштабного проведения интернационализации.

Оказалось невозможным в полной мере решить задачу повышения уровня и качества академической мобильности в соответствии с Концепцией развития ГУ-ВШЭ 2004 года (от 5-6 до 15-25 стажировок в год на каждый факультет). И основная причина здесь – не плохое финансирование. В 2008 году, например, не были полностью использованы средства Научного фонда и ИФМИ, предусмотренные на поддержку участия с докладами на ведущих конференциях, а также на серьезные целевые стажировки. В целом надо признать, что в сфере интернационализации мы по-прежнему в начале пути. Но по этому пути нам необходимо идти как можно быстрее.

#### **5.2.4. Повышение качества студенческого контингента**

Очевидно, что важнейшим условием лидерства университета является привлечение на обучение наиболее талантливых и мотивированных студентов. В условиях продолжающегося демографического спада центр внимания в отчетный период был перенесен на раннее выявление талантов, их мотивированное привлечение в орбиту университета.

В результате ГУ–ВШЭ трансформировал систему вступительных испытаний в систему формирования контингента, гибко сочетающую центральную роль ЕГЭ с результатами дополнительных к нему творческих и (или) профессиональных вступительных испытаний на большинство



факультетов ГУ–ВШЭ, а также с приоритетным зачислением победителей и призеров Всероссийской олимпиады школьников и олимпиады ГУ–ВШЭ.

В 2008 году доля победителей и призеров **олимпиад**, зачисленных в ГУ-ВШЭ без дополнительных вступительных испытаний, составила 27,2% бюджетного набора. Многопрофильная олимпиада охватывает более 20 регионов, включая филиалы ГУ-ВШЭ (Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Пермь). Количество участников олимпиады с 2005 выросло на 32% (с 4181 до 6113 человек), при этом количество участников в регионах – на 57%.

Сложившая к 2008 году целостная система **довузовской подготовки** включает различные программы обучения учащихся 7-8, 9-10 и 11 классов, спецкурсы профессиональной ориентации, программы профильной подготовки, профильные классы в общеобразовательных школах, базовые школы, Интернет-школу, региональные подготовительные курсы. В 2004 году через факультет довузовской подготовки прошло 1173 слушателя, в 2008г. – 1516. Среди выпускников факультета довузовской подготовки (ФДП), подавших документы на бюджетное отделение ГУ-ВШЭ, 61% успешно прошли вступительные испытания на бюджетные места и стали студентами, а подавших документы на коммерческое – 86%.

За период с 2003 года ГУ-ВШЭ укрепил сотрудничество с общеобразовательными учебными заведениями Москвы и Московской области (около 100 школ). На договорной основе в школах Москвы и ближайшего Подмосковья создаются **профильные и лицейские классы** для осуществления углубленного, факультативного изучения ряда дисциплин с ориентацией на специальности Университета и организацией фундаментальной подготовки к поступлению в ГУ-ВШЭ. За активную работу со школами ГУ-ВШЭ получил Диплом второй степени (первое место среди социально-гуманитарных вузов Москвы) в конкурсе Правительства Москвы.

В соответствии с положениями Концепции развития ГУ-ВШЭ 2004 года в течение 5 лет на факультете довузовской подготовки работает **Интернет-школа**, в которой прошли подготовку более тысячи человек из более чем 40 регионов России и стран СНГ. Возросло и количество **региональных подготовительных центров** (с 14 в 2003 г. до 26 в 2008 г.).

С 2007 года факультет довузовской подготовки издает журнал для старшеклассников, их родителей и учителей «Модуль@hse.ru», где размещается информация обо всех факультетах ГУ-ВШЭ, мероприятиях, проводимых довузовским блоком, изменениях в правилах приема, а также большой объем учебно-методических материалов, включая КИМы, для самого широкого круга абитуриентов.

Отдельной задачей является привлечение абитуриентов на места с оплатой стоимости обучения. Набор на эти места за отчетный период вырос на 26,7%. Немаловажным фактором привлекательности коммерческого образования является система скидок на обучение в ГУ-ВШЭ. В 2008 г. среди зачисленных на места с оплатой стоимости обучения 335 человек получили

скидку от 30 до 70% на первый год обучения по результатам вступительных испытаний, что составляет 42,5% платного набора.

Новой серьезной задачей стало привлечение талантливых студентов **в магистратуру**. За последние 5 лет набор в магистратуру увеличился почти в три раза. Начиная с 2007 г. приём в магистратуру осуществляется на конкурсной основе по результатам вступительных испытаний. Количество выпускников ГУ-ВШЭ, поступивших в магистратуру за рассматриваемый период, выросло на 54,1% и составило 482 человека. Их доля в общем зачислении в 2008 г. составляет 71%. Количество зачисленных выпускников других ВУЗов выросло на 46% и составило 150 человек.

Начиная с 2003 г. в Университете работают подготовительные курсы для поступающих в магистратуру. Количество слушателей курсов по сравнению с 2007 г. увеличилось на 53,3 % (с 79 до 170 человек). В 2009/2010 учебном году обучение на курсах будет осуществляться за счёт средств федерального бюджета и планируется принять порядка 300 человек.

**Не вполне удалось** добиться повышения конкурса и качества абитуриентов на некоторых факультетах, в частности, психологии, философии, отделении прикладной математики. Не удалось осуществить набор на ряд заявленных магистерских программ.

В целом отстает от поставленных задач работа факультетов по привлечению талантливых магистров и аспирантов из регионов.

Демографические перемены, усиление конкурентных позиций ряда московских вузов, как и изменения в структуре нашего набора означают, что нам надо усилить не просто агитацию за наш университет, но провести анализ реальных конкурсов, сделать работу по новому приему более сфокусированной и результативной.

#### **5.2.5. Дополнительное профессиональное образование**

С 1994 по 2002 год в ГУ-ВШЭ с целью обучения взрослых было создано 10 подразделений **дополнительного профессионального образования**. Сформировавшийся бренд ГУ-ВШЭ позволил за период 2003 - 2008 годов существенно расширить тематику учебных программ подразделений ДПО. Был создан ряд новых подразделений по современным направлениям развития экономики, государственного и муниципального управления и социальной сферы. В ГУ-ВШЭ в настоящее время функционирует 19 структурных подразделений ДПО, которые успешно реализуют свыше 100 дополнительных образовательных программ по различным направлениям и форматам, в том числе по программе МВА (7 специализаций), по программам краткосрочного и длительного повышения квалификации. Высокое качество программ позволило ГУ-ВШЭ стать одним из лидеров рынка дополнительного профессионального образования, предлагающим наиболее дорогие и качественные программы.

С 2003 года в ГУ-ВШЭ по программам дополнительного образования обучение прошли около 60 000 человек; по программам повышения квалификации различных направлений – свыше 55 500 человек. Более 1200 человек получили диплом высшего профессионального образования, более 1000 – дипломы МВА, около 1700 – дипломы профессиональной переподготовки. В 2007/2008 учебном году прошли обучение в ГУ-ВШЭ 12 700 человек по 100 различным программам дополнительного образования.

Доходы от реализации программ дополнительного образования возросли более чем в 3 раза.

С 2004 года в ГУ-ВШЭ в рамках ДПО начал реализацию программ повышения квалификации государственных служащих в области государственного управления и административной реформы Институт ГМУ. В 2007/2008 учебном году повышение квалификации прошли около 2500 государственных служащих по 20 различным программам повышения квалификации.

С февраля 2007 г. для собственников бизнеса, менеджеров высшего звена, которые обладают большим практическим опытом управления бизнесом и заинтересованных в получении более глубоких знаний о бизнес-процессах и тенденциях их изменений и обобщении собственного опыта, реализуется программа «Доктор делового администрирования - ДВА». Университет принял активное участие в разработке государственных требований программ «Master of Public Administration».

Эти достижения системы ДПО были достигнуты, несмотря на серьезные ограничения. Одно из них – ограничение инфраструктуры, отсутствие постоянно закрепленных аудиторий и площадей за подразделениями ДПО. Сегодня, когда ситуация с обеспеченностью учебными площадями в центре Москвы существенно улучшилась, мы должны предпринять все усилия, чтобы снять ограничения развития ДПО.

Не получили должного развития программы профессиональной переподготовки государственных служащих. Существующая система переподготовки государственных гражданских служащих ориентирована на реализацию краткосрочных программ.

Ряд подразделений ДПО не смогли «раскрутить» свой бренд и получить сколько-нибудь видимый сегмент рынка. По-видимому, настало время определенной инвентаризации программ ДПО с сохранением самых эффективных и репутационно ценных.

#### **5.2.6. Филиалы**

Стремясь повысить доступность качественного образования для молодежи из регионов России, ГУ-ВШЭ в партнерстве с региональными администрациями создал **филиалы в Санкт-Петербурге, Перми и Нижнем Новгороде**. Успешность реализации данного проекта по созданию эффективной филиальной

сети и распространению инновационных подходов и наработок ГУ-ВШЭ в значительной степени была обусловлена инициативой головного вуза, огромными интеллектуальным, организационным, административным, «человеческим» и репутационным вкладом первого проректора ГУ-ВШЭ Л.Л.Любимова, которому удалось создать учебные заведения, которые сегодня прочно занимают нишу элитного экономико-менеджерского образования, успешно конкурируя с классическими региональными университетами.

В Концепции развития ГУ-ВШЭ 2004 года предполагалось открыть магистратуру во всех филиалах к 2010 году. Это случилось раньше. И уже с 2006/2007 г. началось формирование магистратуры. В текущем году всего в филиалах обучается 73 магистр: в НФ действуют три программы, в ПФ две программы, в СПб – одна.

Произошел рост численности ППС за 2006-2008 гг.: НФ – на 6,6%, ПФ – на 7,7%, СПбФ – на 22%. Снизился удельный вес совместителей в составе ППС в НФ и СПбФ, но отмечен рост – в ПФ. В составе ППС Нижегородского и Пермского филиалов увеличилась доля выпускников.

В филиалах сформирован хороший и молодой кадровый резерв. Средний возраст преподавательского состава в филиалах составляет 39 лет в Нижнем Новгороде, 41-42 года – в Перми и Петербурге.

Развиваются связи филиалов и головного вуза, в качестве успешного проекта можно привести примеры совместных НУЛ Москвы и филиалов (не механически, а на содержательной основе): НУЛ Ф.Т.Алескерова с факультетом бизнес-информатики НФ, НУЛ Л.Л.Любимова в НФ. Факультеты могут развивать взаимодействие на уровне молодых ППС: для московских ППС – это шанс реализовать собственный проект, в том числе, и на базе филиалов (бюрократические процедуры при решении вопросов в филиалах не так обременительны, филиалы «открыты» для любой инициативы).

Определенные позитивные сдвиги в академическом развитии наметились в СПбФ. С приходом новых заместителей директора активизировалась научная жизнь на факультетах социологии и экономики. «Ростки модернизации» существуют и в НФ (в связи с созданием НУЛ), однако они неравнозначно распределены не только по факультетам, но и внутри самих факультетов. ПФ в этом отношении самый изолированный от московского кампуса филиал, однако, как показывают данные, число заказов НИР у ПФ за последние годы растет.

С 2006 по 2008 год выросли совокупные доходы в филиалах: в Нижегородском – на 64,4%, в Петербургском – на 49,7% и в Пермском – на 46,7%. С 2007 года филиалы перечисляют в бюджет ГУ-ВШЭ 5% своих внебюджетных доходов.

**Несмотря на** развитие филиалов, ряд процессов взаимодействия Филиалы-Москва находятся еще в стадии становления (в основном, учебный блок), хотя позитивные изменения существуют. Решить эту проблему можно, создав единые унифицированные регламенты по всем блокам учебной работы.

Процесс взаимодействия филиалов и Москвы на уровне факультетов и кафедр носит спонтанный и фрагментарный характер. Проблема заключается в том, что с одной стороны – высока загрузка тех профессоров, с кем филиалы хотели бы выстраивать профессиональные связи. С другой стороны – ограничены ресурсы филиалов (особенно сейчас) на развитие профессиональной и образовательной мобильности.

Сохраняется проблема кадрового развития филиалов: высокая потребность и в то же время ограниченность ресурсов на повышение квалификации.

Филиалам (в первую очередь, Нижегородскому и Петербургскому) необходимо более настойчиво устанавливать партнерские взаимоотношения с региональными структурами.

В целом можно утверждать, что филиалы в следующий период развития Школы могут стать одним из двигателей развития Университета. Их сотрудничество с ГУ-ВШЭ (Москва) может привести и к новым образовательным форматам и к выходу Университета на региональные рынки интеллектуальных услуг.

### **5.2.7. Поддержка студенческой внеучебной активности**

Качество образования в университете определяется целостным опытом, получаемым студентом в стенах *alma mater*. Поэтому, руководство Университета рассматривает задачу обеспечения этого опыта как одну из важнейших.

В ГУ-ВШЭ растет число постоянно действующих **студенческих организаций** (за пятилетие их число удвоилось). На 12 факультетах работают выборные органы студенческого самоуправления – студсоветы, и Университет оказывает им всестороннюю поддержку.

В 2004 году студенческим активом была учреждена специальная премия «Чугунное яйцо», вручение которой проходит ежегодно в рамках празднования Дня рождения Университета.

Среди наиболее успешных и известных инициатив – ежегодный интеллектуальный всероссийский турнир по игре «Что? Где? Когда?» («Интеллектуальная ворона»), который в 2009 г. превратился во второй по значимости турнир в Москве по этой игре. В 2008 г. в заочном туре всероссийского турнира по кейс-играм приняло участие около 1000 студентов из многих регионов страны. Проводит ежегодные мониторинги Социологический клуб «Город».

В 2008 г. традиционный конкурс научных студенческих работ ГУ-ВШЭ перерос в Открытый всероссийский конкурс, который завершится всероссийской студенческой конференцией. В 2008г. прошла первая Международная летняя академия «The Art of Start-up», в работе которой также приняли участие

студенты Нижегородского, Болонского, Хельсинского и Софийского университетов.

Музыкальный фестиваль «МузВышка» вышел на «московский уровень», в нем принимают участие музыкальные коллективы из других вузов. Стал проводиться всероссийский творческий конкурс «Art-Вышка» по номинациям: литература, видео, фото, музыка. На конкурс 2008 г. было подано более 200 работ из 11 вузов Москвы. Оборудуется студийно-репетиционная база в учебном здании на Кирпичной ул.

С 2008 г. в Университете ежеквартально стал выходить студенческий журнал «Ворона», на страницах которого рассказывается о внеучебной жизни в нашем вузе, о зарождении новых университетских традиций, развитии молодежной культуры.

В 2006 г. в ГУ-ВШЭ появился собственный **Культурный центр**, который только за 2007/2008 учебный год провел более 180 мероприятий. В частности, в мае 2008 года – 37 мероприятий, в отдельные дни проводится до 3-х мероприятий. Ежемесячно культурно-массовые мероприятия посещает около 5000 зрителей. Всего в постоянный творческий процесс вовлечено более 850 человек.

В 2004 году был создан **Клуб «Профессорские среды»**. Большой популярностью среди сотрудников и студентов пользуются ежемесячные музыкальные вечера, проводимые в Профессорском клубе. С сольными концертами здесь выступали лучшие отечественные барды и джазовые исполнители. Гостями «Профессорских сред» становились самые интересные музыканты – звезды или те, кто только готовится ими стать. Они выступают в лучших московских залах, но всегда с удовольствием приходят в Профессорский клуб. Уютная атмосфера и внимательная публика – это то, что всегда будет привлекать на нашу сцену лучших артистов.

В 2002 году был создан **Центр развития карьеры**, который до 2006 года существовал в качестве «студенческой инициативы» в рамках управления по работе со студентами. Основные функции – проведение ярмарок вакансий и уведомление студентов о вакансиях, поступающих от работодателей.

Стратегической целью команды Центра стало выстраивание деятельности, в том числе, взаимодействия с работодателями, в соответствии с потребностями и интересами студентов ГУ-ВШЭ, и расширение возможностей «качественного» трудоустройства выпускников Университета.

В 2007/2008 гг. в мероприятиях Центра принимали участие более 70 компаний различных отраслей. Увеличилось число мероприятий с участием компаний на территории ГУ-ВШЭ: с 10-15 в 2006 году до 50 (в полугодие) в 2008 г.

В базе ЦРК зарегистрировано 600 компаний (для зарегистрированных компаний работает сервис автоматического размещения вакансий) и более 3000

студентов. На портале размещается информация о вакансиях (в 2008 г. размещалось до 30-40 активных вакансий ежедневно; в 2009 г. число вакансий по объективным причинам сократилось в 2-3 раза). Постоянно проводятся мероприятия с участием работодателей, такие как межвузовские ярмарки вакансий на территории ГУ-ВШЭ (2 раза в год), мастер-классы, семинары, лекции и бизнес-кейсы, деловые игры и др.

За 2006-2008 гг. ЦРК заслужил репутацию одного из передовых и наиболее эффективных Центров карьеры среди московских вузов. Начиная с 2006 г. ведется работа по исследованию карьеры и трудоустройства выпускников ГУ-ВШЭ. Центр разработал ряд антикризисных проектов, которые уже начали решаться и будут решаться в перспективе.

В настоящее время наметилось снижение спроса на выпускников вузов в условиях кризиса, поэтому в ближайшем будущем Центру развития карьеры необходимо смещение фокуса работы на «внутренние потребности» выпускников ГУ-ВШЭ.

#### **5.2.8. Кадровое развитие**

Ключевым условием лидерства Университета в высшем образовании является конкурентоспособный преподавательский состав. За последние годы в Университете сформировался эффективный кадровый состав преподавателей и научных сотрудников, значительную часть которого составляют молодые исследователи, в том числе выпускники самого ГУ-ВШЭ. Средний возраст преподавателя университета – 43 года, что делает коллектив Университета одним из самых молодых в России.

Университет ведет активную кадровую политику, приглашая на работу как видных ученых, так и крупных практиков. В отчетный период созданы механизмы поддержки академического выбора перспективных молодых преподавателей («стартовые гранты»).

Важнейшим направлением кадрового развития является внутриуниверситетское повышение квалификации. Только за 2006-2007 гг. в рамках повышения квалификации состоялось 316 мероприятий – научных стажировок (в том числе зарубежных), конференций, школ, семинаров. За счет различных форм повышения квалификации (включая обучение в аспирантуре) в 2006-2007 гг. прошли учебу более 2100 человек, из них около 4% повысили квалификацию в форме стажировок за рубежом.

Вместе с тем, нельзя не признать, что работа по кадровому развитию велась в отчетный период без должной координации. Успех программ повышения квалификации в рамках ИОП показал потребность в этой работе, важность неформального отношения к перспективным программам кадрового развития факультетов. Для координации и усиления этой деятельности в 2009 году создана дирекция по академическому развитию.

### **5.3. Укрепление позиций ГУ-ВШЭ как ведущего аналитического центра для Правительства РФ**

В этой сфере в Университете за отчетный период произошли весьма значительные изменения. Сформировалась система организации прикладных исследований и экспертно-аналитических работ. Значительно увеличились доходы Университета от этой деятельности.

В 2004 году Правительством РФ была поставлена задача создания университетского комплекса на базе ГУ-ВШЭ с преобладанием научно-аналитических функций посредством **передачи исследовательских институтов Минэкономразвития России и их реструктуризации**. Задача была выполнена частично – из всех институтов передан только ВНИИВС. Сегодня институт освобожден от кадрового балласта, обеспечена его связь с соответствующим факультетом. Однако институт еще не стал по-настоящему высокоэффективным ведущим российским центром исследований и аналитики в области внешнеэкономической деятельности. Во ВНИИВСе остается нерешенной проблема привлечения молодых кадров, в должной мере владеющих современной экономической теорией и методами анализа, принятыми в ведущих зарубежных центрах изучения мировой экономики и международных экономических связей. Другие потенциальные компоненты комплекса не были созданы из-за неготовности коллективов НИИ к переходу в состав ГУ-ВШЭ.

За отчетный период в основном налажено планирование экспертно-аналитических работ в рамках определения тематических планов фундаментальных исследований, которые готовили при непосредственном участии подразделений Минэкономразвития России, а в последнее время – с департаментами Аппарата Правительства Российской Федерации.

Основными адресатами регулярной экспертно-аналитической деятельности Университета выступают Минэкономразвития России, Минфин России, Минобрнауки России, Минздравсоцразвития России и другие федеральные органы исполнительной власти. В экспертно-аналитическую работу непосредственно вовлечено большинство научных подразделений Университета и десятки профессоров, преподавателей, научных сотрудников, имеющих опыт аналитической работы и подготовки нормативно-правовых документов.

Радикальным шагом к повышению качества и ресурсного обеспечения экспертно-аналитической работы стал запуск программы поддержки фундаментальных исследований. В последние три года значительная часть академических исследований и экспертно-консультативной работы для органов государственной власти проводится в соответствии с ежегодно утверждаемым тематическим планом фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ. Центр фундаментальных исследований финансируется за счет средств Минэкономразвития России, которому направляются результаты проведенных исследований. В 2006 году были выполнены работы по 13 темам общим объемом 30 млн. руб., в 2007 г. – по 20 темам общим объемом 104,6 млн. руб., в 2008 г. – по 31 теме с общим объемом финансирования 126,47 млн. руб. В 2009



году предусмотрено выполнение работ по 56 темам с общим объемом финансирования 310,49 млн. руб. Дирекцией ЦФИ была проделана большая работа по разработке процедур и регламентов экспертно-аналитической деятельности. Эта работа требует завершения для обеспечения прозрачности и эффективности всего процесса,

Заключительным этапом работы над каждой из тем ЦФИ становится публичная презентация результатов и их оценка независимыми экспертами. Затем выработанные практические рекомендации представляются в виде записок в адрес заинтересованных федеральных органов исполнительной власти и/или общественных структур.

В своей экспертно-аналитической работе Университет адресуется не только государственным органам, но и гражданскому обществу. Широкий резонанс получили, в частности, опубликованные доклады ГУ-ВШЭ, в которых предложены стратегии развития российского образования и здравоохранения. На материалах Университета в значительной мере базируются ежегодно публикуемые с 2006 года доклады Общественной палаты Российской Федерации о состоянии гражданского общества в стране.

Начиная с октября 2008 года, Университетом ежемесячно готовится и рассылается в органы государственной власти и экспертному сообществу по 3-5 аналитических материалов.

Стабильный рост заказов ГУ-ВШЭ в значительной степени отражает спрос на те идеи и разработки, которые Университет смог предложить благодаря совмещению потенциала мировой экономической науки с собственными передовыми теоретическими, методическими и аналитическими исследованиями. Стабильность такого спроса подтверждается, в том числе, появлением в структуре ГУ-ВШЭ ряда новых научных подразделений и расширением спектра исследовательских направлений в уже существующих.

Среди тематических направлений экспертно-аналитической работы следует выделить, в частности, макроэкономический анализ, разработку рекомендаций в области регулирования рынков и антимонопольной политики, корпоративного управления, инновационного развития экономики, бюджетной политики и совершенствования бюджетного процесса, стратегического планирования, регулирования рынка труда, социальной политики, развития образования, науки и здравоохранения.

Особенно велика была роль Университета в экспертном обеспечении таких значимых преобразований, как комплексная модернизация сферы образования, проведение административной реформы и реформы государственной службы, формирование системы стратегического планирования и оценки деятельности государственных органов, разработка новых эффективных форм организаций бюджетной сферы.

ГУ-ВШЭ принимал и принимает участие в реализации Приоритетного национального проекта «Образование». В 2007-2009 годах при

непосредственном участии ГУ-ВШЭ реализуется Комплексный проект модернизации региональных систем образования.

В рамках проведения административной реформы и реформы государственной службы, формирования системы стратегического планирования и оценки деятельности государственных органов сотрудниками ГУ-ВШЭ подготовлены аналитические доклады, проведен ряд экспертиз. На протяжении всего отчетного периода на базе Университета функционировала Рабочая группа по подготовке предложений по разработке административных регламентов федеральных органов исполнительной власти при Правительственной комиссии по проведению административной реформы. С момента создания данная Рабочая группа обеспечивает методическую и экспертную поддержку деятельности Правительственной комиссии по проведению административной реформы в части подготовки административных регламентов. При этом в 2006-2007 годах основной деятельностью группы стало экспертное рассмотрение проектов административных регламентов органов власти.

Период 2004-2008 годов характеризуется следующими изменениями в структуре заказов ГУ-ВШЭ на НИР:

- удельный вес заказов федеральных министерств и ведомств в общем объеме заказов ГУ-ВШЭ имел устойчивую тенденцию к снижению, сократившись в 2004-2008 гг. в целом по всей совокупности заказов на НИР и услуги почти вдвое (с 88 до 45 %);
- доля компаний и иных негосударственных организаций (вторая по величине группа заказчиков) за тот же период выросла более чем втрое – до 44%. В абсолютном выражении объем их заказов увеличился пятикратно;
- доля заказов новой для ГУ-ВШЭ постоянной группы заказчиков – администраций субъектов Федерации (до 2004 г. такие заказы носили эпизодический характер) – возросла с 2 до 11%.

Таким образом, в 2004-2008 гг. четко обозначилась тенденция к диверсификации портфеля заказов, что привело к естественному сокращению удельного веса контрактов с федеральными органами исполнительной власти, которые в первоначальный период развития прикладной науки в Университете выступали ее, по сути, единственным постоянным заказчиком.

Указанная ситуация свидетельствует, с одной стороны, о стабильно растущем интересе к прикладным исследованиям и разработкам ГУ-ВШЭ со стороны бизнес-сообщества, отчасти – регионов, зарубежных и международных организаций, с другой стороны, о снижении зависимости прикладной науки в Университете от текущих интересов министерств и ведомств и политических рисков.

**Вместе с тем,** не вполне удалось выполнить поставленную в Концепции 2004 года задачу выхода на региональные рынки в качестве экспертно-аналитического центра. С одной стороны, у ряда институтов (государственного и муниципального управления, управления социальными процессами, развития

образования) сложились неплохие контакты в регионах, с другой стороны, пока не сформировалась общеуниверситетская система координации и маркетинга работ, проводимых по заказам региональных и местных органов.

Другой проблемой в этой области стала растущая дистанция между подразделениями, ведущими экспертно-аналитическую работу и учебными подразделениями. По-прежнему, в эти работы мало вовлечены преподаватели. Еще меньше – студенты и аспиранты. По-видимому, соответствующий опыт несправедливо редко рассматривается как ценный образовательный результат. Возможно, решение этой проблемы лежит в создании проектно-учебных лабораторий, которые предусмотрены новой Программой развития ГУ-ВШЭ.

Вопрос качества экспертно-аналитических работ, их соответствия международным стандартам не ставился в Концепции развития 2004 года. Однако сегодня мы видим его как ключевой. Конкуренция на соответствующих рынках усиливается, поэтому задача обеспечения самого высокого качества, в том числе путем внутреннего рецензирования, сегодня возникает как весьма актуальная. Однако решение этой задачи сдерживается, прежде всего, из-за отсутствия устойчивой системы финансирования такой деятельности в силу очевидных внешних обстоятельств: краткосрочного характера НИР, выполняемых на основе госзаказов; сезонности в объявлении конкурсов; демпинга со стороны малоизвестных компаний и т.п. В этой ситуации научные подразделения, особенно небольшие, не имеют возможностей для формирования научных заделов на перспективу, привлечения и закрепления молодых сотрудников, инвестирования в инфраструктуру (создание баз знаний, ведение веб-сайтов, приобретение оборудования, выпуск собственных изданий, проведение конференций и иных научных мероприятий); вынуждены нередко браться за выполнение различного рода работ, зачастую не имеющих прямого отношения к их профилю. Следствием этого стали как вырождение отдельных институтов, которые сегодня существуют лишь номинально и не осуществляют реальной научной и аналитической деятельности, так и «сезонный» характер функционирования других в период наличия конкретных заказов.

С проблемой качества связано и то обстоятельство, что экспертно-аналитическая работа нередко рассматривается и самими исполнителями как второсортная, не приводящая к интересным научным результатам. Поэтому, явно недостаточен объем научных публикаций, выполненных на материале проведенных прикладных работ.

ГУ-ВШЭ пока почти не выходит на международные рынки экспертно-консультационных услуг. Это тем более странно, что многие наши выпускники с успехом работают в ведущих международных консалтинговых компаниях. Скорее всего, это результат отсутствия соответствующей культуры и квалификации руководителей подразделений. Новой Программой развития предусмотрен рывок в этом направлении, он потребует освоения новых форм и стиля работы.

Все эти задачи требуют большей координации экспертно-аналитической работы, целенаправленных усилий по повышению ее качества и

продуктивности, по укреплению наших позиций на соответствующих рынках. Это особенно важно в контексте прямого указания Правительства Российской Федерации, которое в распоряжении от 12.08.08 №1177-р установило, что Университет наряду с проведением в установленном порядке подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, фундаментальных и прикладных научных исследований осуществляет информационно-аналитическое и экспертное обеспечение деятельности Правительства Российской Федерации по вопросам экономической и социальной политики, государственного и муниципального управления.

Уже сегодня для решения этих задач создается дирекция по прикладным исследованиям, усиливается координирующая роль Центра фундаментальных исследований. Эти подразделения должны сыграть лидирующую роль в качественном обновлении экспертно-аналитической деятельности ГУ-ВШЭ.

#### **5.4. Внешняя среда: формирование стратегических партнерств и структурирование профессионального сообщества**

Одним из важнейших компонентов миссии ГУ-ВШЭ является распространение знаний, новых стандартов качества образовательной и научной деятельности. Речь идет не только о распространении производимых нами знаний, но и о том, что Университет должен все больше становиться площадкой коммуникации, центром сетей и сообществ. В отчетный период эта цель достигалась, в первую очередь, за счет развития Интернет-порталов, расширения издательской программы, партнерств с российскими университетами, а также через создание системы работы с выпускниками и системы внешнего позиционирования Университета.

##### **5.4.1. Информационно-коммуникационные площадки**

В ГУ-ВШЭ ежегодно организуется более 700 различных открытых **конференций, семинаров и дискуссий**. Большое значение для распространения результатов научных исследований и формирования имиджа ГУ-ВШЭ традиционно имеет ежегодная Международная научная конференция, проводимая с 2000 года в начале апреля по инициативе научного руководителя ВШЭ Е.Г. Ясина при поддержке Всемирного банка и Международного валютного фонда. Центральная тема конференции – модернизация экономики. В конференции традиционно участвуют руководители экономического блока Правительства Российской Федерации, администрации Президента Российской Федерации, а также видные представители российской и зарубежной научной и деловой элиты. Она стала самой крупной экономической конференцией в России, в которой в 2008 г. приняли участие более 1500 человек.

Значительную роль в расширении научной активности в период 2004-2008 гг. играют и другие крупные научные мероприятия ГУ-ВШЭ. Число проводимых в ГУ-ВШЭ международных конференций и семинаров неуклонно возрастает. Так, в 2005 г. было осуществлено 61 международное мероприятие (с общим количеством участников 4 554 чел., в т.ч. 939 иностранных), а в 2008 г. - 88

таких мероприятий (с общим количеством участников 6 596 чел., в т.ч. 1 354 иностранных).

Важную роль в распространении результатов проводимых исследований выполняют внутренние научные, научно-практические и учебно-научные семинары ГУ-ВШЭ, привлекающие специалистов со всей Москвы и даже из других городов. Среди ставших уже традиционными, постоянно действующими можно выделить: семинар «Экономическая политика в переходной экономике» (под руководством Е.Г. Ясина); семинары Института развития образования, Института гуманитарно-исторических исследований и др.

Заметный вклад в эту деятельность вносят и научные подразделения ГУ-ВШЭ, которыми в течение 2008 года были проведены 63 конференции и семинара.

В 2004-2008 гг. общее число докладов научных сотрудников на конференциях выросло в 5 раз, причем почти 20% из этого числа составляют доклады на зарубежных конференциях, еще 44% - на международных и всероссийских конференциях. Вместе с тем на фоне позитивной динамики за период 2004-2007 гг. следует отметить снижение в 2008 году числа выступлений научных сотрудников на конференциях, в т.ч. зарубежных, в 1,2 раза по сравнению с уровнем 2007 года.

С января 2009 года стартовал новый инициативный проект по развитию **информационно-коммуникационных площадок ГУ-ВШЭ в российских регионах**, прежде всего, на базе филиалов. Задачей на перспективу следует считать придание данному направлению системного характера.

**Вместе с тем**, публичные семинары могли бы существовать на всех факультетах. Актуальной становится задача формирования вокруг ГУ-ВШЭ профессиональных ассоциаций, дискуссионных площадок.

#### **5.4.2. Издательская деятельность и электронные ресурсы**

Расширение **издательской деятельности** – важный элемент не только собственного развития, но и расширения миссии ГУ-ВШЭ в профессиональном сообществе. В Концепции развития ГУ-ВШЭ 2004 года речь идет о создании среднего по размеру издательства, выпускающего на рынок более 100 наименований книжной продукции в год и специализирующегося на высококачественной книжной продукции.

С 2004 по 2008 г. в Издательском доме ГУ-ВШЭ произошел рост всех параметров издательской деятельности по книжной продукции. На 2006-2007 гг. пришелся «пик» развития издательской деятельности, связанный с привлечением дополнительных внешних финансовых ресурсов по ИОП, в рамках которой в 2006 г. было выпущено 25 книг, а в 2007 г. – 75 книг, при этом общее число наименований книжной продукции превысило 200 единиц.

Реализуется ряд серийных проектов. Среди них – серия «Учебники Высшей школы экономики». С момента основания в 2003 г. в серии вышло 30 наименований книг совокупным тиражом около 100 тыс. экземпляров. Наиболее распространенный тираж для учебных изданий — 2-3 тыс. экземпляров с последующей допечаткой (ряд учебников уже выдержал пять-шесть изданий), для научных — 1–1,5 тыс. экземпляров.

С 2007 г. выпускается 16 серий препринтов (около 90 наименований в год). Количество серий препринтов за период с 2004 г. выросло в два раза (с 8 до 16).

В 2008 г. ИД стал единственным российским издательством, вошедшим согласно рейтингу Европейской Ассоциации Университетов и Консорциума Американских Университетов в десятку лучших университетских издательств мира, в числе которых Oxford University Press, Yale University Press, Columbia, Princeton, Cambridge, Sorbonne. Тройка лидеров будет определена в 2009 г.

Быстро увеличивается число издаваемых ГУ-ВШЭ журналов. В 2006-2009 гг. оно выросло с 9 до 22 наименований. 7 журналов ГУ-ВШЭ входят в список ВАК.

Однако надо признать, что издательская деятельность в целом шире, чем деятельность Издательского дома ГУ-ВШЭ. Возможно, поэтому до сих пор не удается эффективно распространять наши издания, обеспечивать единые высокие стандарты качества журнальных и книжных публикаций. Важнейшей задачей является координация всей издательской деятельности с упором на продвижение журнально-книжной продукции ГУ-ВШЭ.

Продолжает развиваться **Федеральный образовательный портал**, сохраняя свои лидирующие позиции среди образовательных интернет-ресурсов в области социальных и экономических наук. За данную разработку в 2008 г. руководители портала, в составе коллектива разработчиков системы федеральных образовательных порталов, были награждены премией Правительства РФ в области образования. Портал имеет один из самых высоких уровней посещаемости среди российских информационных Интернет-ресурсов. На портале проведен ряд Интернет-конференций, в которых приняли участие преподаватели, научные сотрудники, студенты, представители бизнеса, государственных структур, общественности России и зарубежья.

В 2007г. в ГУ-ВШЭ начат проект по созданию собственной информационно-аналитической интернет-площадки на базе экспертного канала «Открытая экономика» (<http://www.opes.ru>).

На корпоративном портале ГУ-ВШЭ создан специализированный раздел, посвященный научным семинарам ГУ-ВШЭ, регулярно обновляется информация обо всех 26 постоянно действующих сериях научных семинаров и разовых мероприятиях, накапливается архив материалов. <http://www.hse.ru/org/hse/seminaria/alfa>

В рамках ИОП в 2006-2007 гг. созданы 5 сетей мастерства (Networks of Excellence), в том числе с участием бизнес-компаний и зарубежных экспертов.

**Однако сегодня эти масштабы уже недостаточны.** Важно не только поддержать то, что было создано за средства ИОП, но и существенно расширить тематическое покрытие порталов, активизировать сети, возникающие вокруг порталов.

#### **5.4.3. Центр повышения квалификации ГУ-ВШЭ**

В ходе реализации Инновационной образовательной программы был воссоздан **Центр повышения квалификации ГУ-ВШЭ**, ориентированный на внешних потребителей. В результате его работы в 2006-2007 гг. с проведены конкурсы на организацию повышения квалификации на базе ГУ-ВШЭ, в том числе на организацию повышения квалификации преподавателей и научных работников региональных вузов на базе ГУ-ВШЭ. Общее количество сотрудников других вузов, прошедших повышение квалификации на базе ВШЭ в 2007 г. составило 450 чел.

Успешно прошел весной 2007 г. научно-методический семинар «Инновационные образовательные программы: новые возможности и проблемы реализации», в рамках которого прошли повышение квалификации (помимо сотрудников ГУ-ВШЭ) представители руководства ведущих инновационных вузов России.

Сегодня, однако, внешние источники финансирования такой просветительской деятельности отсутствуют. Перед ГУ-ВШЭ встает задача формирования сети стратегических партнеров – российских университетов, с которыми можно взаимодействовать на взаимовыгодной основе.

#### **5.4.4. Ассоциация выпускников**

В Концепции развития ГУ-ВШЭ 2004 года предусматривалось создание **Ассоциация выпускников**, что и было сделано в 2007 году. Отдел по работе с выпускниками, по сути, стал исполнительным центром этой Ассоциации. Будучи созданным, фактически, с нуля, за три года Отдел стал «востребованным» подразделением как со стороны выпускников, так и со стороны Университета. Создана и развивается база данных выпускников (база контактов регулярно дополняется и обновляется). Создан портал Ассоциации выпускников [www.hseclub.com](http://www.hseclub.com), поддерживаются площадки взаимодействия в российских и зарубежных социальных сетях ([www.vkontakte.ru](http://www.vkontakte.ru), [www.odnoklassniki.ru](http://www.odnoklassniki.ru), [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)). Поддерживается регулярная связь с выпускниками посредством электронных рассылок. К началу 2009 года база активных контактов насчитывает около 4,5 тыс. выпускников.

С 2007 г. все выпускники имеют возможность получить «Карту выпускника» - пропуск во все здания и библиотеку ГУ-ВШЭ. На портале [www.hseclub.com](http://www.hseclub.com) действует автоматическая электронная форма заказа пропуска. В жизни Университета активно участвует «Деловой клуб выпускников».

**Несмотря** на общий интерес к выпускникам, позитивное отношение к деятельности отдела, «резерв вовлеченности» факультетов в работу с выпускниками по-прежнему существует. Позиция преподавателей в работе с выпускниками носит скорее пассивный характер. Факультетские встречи выпускников, которые приносят наибольший эффект в работе с выпускниками, проводятся крайне редко. Пока основным инициатором взаимодействия с выпускниками выступает Ассоциация выпускников в лице Отдела по работе с выпускниками.

#### **5.4.5. Позиционирование ГУ-ВШЭ в общественном пространстве**

Эффективным инструментом информационного сопровождения и внешнего продвижения ГУ-ВШЭ стала **Пресс-служба**. Список СМИ, с которыми сотрудничает ГУ-ВШЭ, расширился более чем до 160, включая печатные издания, ведущие информационные агентства страны, интернет-издания и т.д. Около половины сотрудничающих с университетом СМИ – федерального уровня, остальные делятся примерно поровну – регионального уровня и специализированные СМИ. Информация об Университете преимущественно «проходит» через федеральные СМИ (39%), через региональные и специализированные примерно поровну (24% и 23% соответственно), через зарубежные СМИ – около 3% (данные поисковой системы «Медиалогия» за первое полугодие 2008).

Пресс-служба работает более чем с 400 российскими журналистами, структурированными в «пулы» по различным темам. Ежедневно на мероприятиях, организованных университетом, в среднем присутствуют до 40 журналистов. На апрельских конференциях численность аккредитованных журналистов ежегодно составляет не менее 200 человек.

«Упоминаемость» ГУ-ВШЭ в электронных и печатных СМИ, на интернет-ресурсах федерального и регионального уровня выросла многократно, по сравнению с периодом работы прежней пресс-службы: в среднем за день – более 20 упоминаний. По данным «Медиалогии», только за первое полугодие 2008 года информация о ГУ-ВШЭ прошла на интернет-сайтах (около 4000 упоминаний), в газетах (более 1600 упоминаний) и журналах (более 500), через информационные агентства (800), теле - и радио-каналы (более 200).

В отчетный период сделаны первые шаги по продвижению ГУ-ВШЭ в международном медийном пространстве. Создана англоязычная версия портала, французская страница, разработаны макеты англоязычных страниц подразделений. Подготовлены презентационные материалы на английском языке, создан клуб журналистов зарубежных СМИ, работающих в Москве.

**В последующий период развития** работ по внешнему позиционированию Университета необходимо осуществить постепенный переход от массового PR к структурированной (по проектам) работе со СМИ и журналистами. Главные ограничения – кадровые (проблема не в отсутствии необходимых кадров, а в подборе таких, которые смогут быстро включиться в



интенсивную текущую работу Пресс-службы, интенсивную жизнь Университета, и одновременно вести проектную деятельность).

Пока традиционно востребованное поле для журналистов и изданий – экономика и социальная политика. Остальные тематические блоки пока задействованы недостаточно. Важно усилить продвижение персон (экспертов) гуманитарных факультетов и, соответственно, тем гуманитарного направления.

## **5.5. Формирование адекватной материальной и информационно-технической базы**

В Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 годы специально отмечалось, что ключевым внешним ограничением является «острый дефицит помещений для организации учебного процесса» и для проживания студентов. Именно на преодоление этого ограничения была в значительной степени направлена деятельность руководства Университета в отчетный период. Другим центральным направлением развития адекватной материальной инфраструктуры было выбрано развитие единого информационного пространства ГУ-ВШЭ.

### **5.5.1. Развитие материальной базы Университета**

Объем бюджетных ассигнований, выделяемых ГУ-ВШЭ для капитального строительства, ежегодно увеличивался не менее, чем вдвое. При этом эффективность освоения капиталовложений за отчетный период была на уровне не ниже 95%.

В 2003 году материальная база ГУ-ВШЭ, в том числе филиалы, включала в себя учебные, административные здания и общежития общей площадью 89 815,7 кв.м. К 2008 году материальная база Университета возросла в полтора раза, получены и введены в строй комплексы зданий общей площадью более 134,4 тыс. кв. метров. В том числе - общежития и комплексы учебных зданий (Москва, Покровский бул.; Санкт – Петербург, ул. 10-я линия В.О).

Благодаря комплексу «Покровка» ГУ-ВШЭ приобрел в пользование свыше 50 000 кв.м. полезных площадей, на которых после капитального ремонта смогли разместиться 156 учебных аудиторий, значительное количество кабинетов для преподавателей и кафедр, научных подразделений, столовая и буфет для сотрудников и студентов, общежитие и культурный центр, была введена в строй собственная телерадиостудия.

Открыта университетская гостиница для профессорско-преподавательского состава на 167 мест общей площадью 1 680 кв.м. на ул. Вавилова.

Университету переданы для целей развития земельные участки в Московской области общей площадью более 91 га (Вороново и Троицк) в г. Санкт-Петербурге площадью около 77 га. В поселке Вороново строится

загородный учебный центр ГУ-ВШЭ, а в г. Санкт-Петербурге ведется проектирование комплексного здания филиала Университета.

В 2004-2005 году были завершены строительные и ремонтные работы в здании по ул. Кирпичная, что позволило увеличить площадь учебных помещений на 1 700 кв.м. В 2006 году, после завершения ремонтных работ, для студентов и преподавателей была открыта библиотека с читальным залом, книгохранилищем, абонентским участком общей площадью 900 кв.м.

К настоящему времени ГУ-ВШЭ в Москве удалось выйти на норматив гуманитарных вузов – 10,5 кв.м. в расчете на одного приведенного студента очного обучения, **тем не менее**, ключевым внешним ограничением для развития ГУ-ВШЭ продолжает оставаться дефицит помещений для организации учебного процесса. Дело в том, что реальная обеспеченность учебными площадями значительно меньше. Лицензионные нормативы считаются без учета слушателей дополнительного образования, которых в ГУ-ВШЭ больше 25 тысяч. Проблема дефицита площадей особенно актуальна для всех филиалов ГУ-ВШЭ: обеспеченность учебными площадями в расчете на одного (приведенного) студента составляет: ПФ – 7 кв.м., НФ – 5,8 кв.м., СПбФ – 8,5 кв.м..

Все еще сохраняется дефицит спортивных и культурных сооружений. Требуется значительный объем капитального и текущего ремонта.

За отчетный период вдвое возросло число иногородних студентов, проживающих в общежитиях (сентябрь 2003 г. — 1388 чел., сентябрь 2008 г. – 2977 чел.). На сегодняшний день ГУ-ВШЭ размещает иногородних студентов в 11 общежитиях (из них 3 собственных, остальные арендованные у других высших учебных заведениях г. Москвы). К настоящему времени все нуждающиеся в общежитиях студенты и аспиранты обеспечиваются местами в общежитиях. Начиная с 2008 года, все вновь вводимые или получаемые ГУ-ВШЭ общежития обеспечивают квартирное проживание студентов. Таким образом, перед администрацией Университета стоит задача радикального увеличения жилого фонда в общежитиях, поскольку Университет проводит политику активного привлечения студентов из регионов.

Самой серьезной проблемой в этой сфере стало то, что не удалось запустить инвестиционный проект по строительству Университетского центра ГУ-ВШЭ в г.Троицке.

Надо также отметить, что качество «обживания» и использования помещений ГУ-ВШЭ остается весьма неравномерным. Созданные на ряде факультетов возможности отдельных рабочих мест для профессоров и преподавателей не всегда используются эффективно, нередко пустуют и не оборудованы адекватно помещения для свободного общения и ли самостоятельной работы студентов. По-видимому, необходимо привлекать профессиональных дизайнеров при выборе вариантов ремонта и оборудования помещений.

### 5.5.2. Создание условий для труда, учебы и отдыха

Одним из приоритетных направлений деятельности Университета в области социальной сферы является создание максимально комфортных условий для труда, учебы и отдыха преподавателей, сотрудников и студентов.

Медицинское обслуживание преподавателей и сотрудников осуществляется по нескольким направлениям: на базе поликлиники Минэкономразвития РФ, в поликлиниках Медицинского центра при Правительстве РФ и Московском санаторно-курортном объединении.

Во всех учебных корпусах Университета имеются пункты питания. Администрация университета вложила много средств в ремонт помещений и закупку оборудования для всех студенческих столовых и буфетов. На форуме начальника Управления социальной сферы работает горячая линия по вопросам питания во всех корпусах Университета.

Из нерешенных, но активно решаемых нами в данный момент задач является организация медицинских пунктов в зданиях университета, проведение диспансеризации студентов и сотрудников.

### 5.5.3. Единое информационное пространство университета

Большинство задач, поставленных в этой области Концепцией развития ГУ-ВШЭ до 2010 года, уже перевыполнены. За рассматриваемый период в ГУ-ВШЭ создана разветвленная **сетевая информационная инфраструктура**, позволяющая обеспечивать безбумажный обмен информацией практически между всеми подразделениями, учебными зданиями и общежитиями Университета. Филиалы включены в корпоративную информационную сеть, что позволяет в режиме реального времени обмениваться информацией со всеми филиалами. Созданная информационная инфраструктура обеспечивает эффективное функционирование электронной библиотеки Университета, портала ГУ-ВШЭ и других электронных информационных ресурсов, поддерживаемых силами ГУ-ВШЭ. При этом общее количество портов более 7600.

В ГУ-ВШЭ создана сеть **IP-телефонии** позволяющая резко повысить возможности внутреннего телефонного обмена. Общий состав абонентов внутренней корпоративной телефонной сети – 1300 пользователей, включая филиалы. Абонентами сетей мобильной связи являются около 500 сотрудников ГУ-ВШЭ.

За период 2005-2009 годов **аппаратный комплекс** увеличился более чем в два раза и составляет в настоящее время около 6 тыс. единиц. Количество **компьютерных классов также** возросло более чем в два раза.

Существенно возросла обеспеченность учебного процесса техническими средствами обучения. Внедрены современные средства обучения, такие как

стационарные мультимедийные проекторы, системы видеоконференций, электронные интерактивные доски.

За период 2005-2009 годов увеличилось число **информационных систем**, обеспечивающих управление и учебный процесс (ИС-ПРО, АСАВ, СДОУ, АСПД, ВІ, комплекс правовых баз данных, Пропуска, Кадры и т.д.).

Активно развивается корпоративный портал, за 2007-2008 гг. произведена его коренная внутренняя реструктуризация. Главная задача – техническая стыковка логически связанных блоков информации; создание механизмов быстрого и простого обновления информации, а также получения необходимой информации (как представленной внешним посетителям, так и используемой для внутренних нужд отчетности и контроля).

С внутренней стороны создан фундамент корпоративной информационной системы, включающий интегрированные между собой механизмы и базы данных.

С внешней стороны портал ГУ-ВШЭ стал одним из лучших российских университетских порталов, в 2008 году заняв 1-е место среди вузов Москвы по уровню доступности информации в период приемной кампании. В 2009 г. портал занял 1-е место среди вузов Москвы по открытости на сайте информации об общежитиях. В 2008 году портал занял 4 место среди российских вузов в международном рейтинге университетских сайтов «Вебометрикс» (в 2007 – 5-е место).

**В то же время**, нельзя не замечать, что возможности и электронного документооборота, и современных средств обучения используются в Университете далеко не в полную силу. Такое оборудование как интерактивные доски или комплекты для видеоконференций имеют исключительно низкий коэффициент использования. ГУ-ВШЭ существенно отстает от ряда лидирующих университетов в Интернет-поддержке текущего учебного процесса. Необходимо решать эту задачу как приоритетную. Это – общая задача центрального руководства, факультетов и кафедр.

Большинство проблем в этой сфере связаны, прежде всего, с недостатком координации и планирования, а не с недостатком финансирования. Отсутствует единый координирующий центр, который отслеживал бы необходимые стыковки между планируемыми к построению базами данных и внедряемыми технологическими решениями.

#### **5.5.4. Библиотека**

Важной составляющей инфраструктуры Университета является библиотека. Ее формирование было важнейшим приоритетом ректората. На сегодняшний день общий библиотечный фонд составляет 460 456 экземпляров. За период с 2004 по 2008 год прирост библиотечного фонда составил 174 742 единицы хранения. Ведется подписка на 98 наименований печатных зарубежных периодических изданий. В число выписываемой периодики входят практически

все издания из первой десятки наиболее цитируемых журналов (по международному рейтингу Institute for Scientific Information, ISI). Также выписывается 397 наименований отечественных периодических изданий. Количество и наименования периодических изданий соответствуют требованиям Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования. Библиотечный фонд организован по системе открытого доступа, позволяющей пользователю самостоятельно подбирать литературу на полках.

К **основным проблемам** в этой сфере можно отнести то, что богатейшие библиотечные ресурсы используются пока недостаточно. Не работают в полной мере механизмы сотрудничества факультетов, кафедр и библиотеки. Для укрепления такого сотрудничества организованы курсы повышения квалификации в области использования электронных библиотечных ресурсов, обязательные для всех преподавателей.

## **5.6. Достижение устойчивого экономического состояния и развитие системы управления**

В экономической области Концепцией развития ГУ-ВШЭ 2004 года было предусмотрено решение таких стратегических задач как обеспечение «уровня доходов ППС, дающего возможность вести основную академическую деятельность, не отвлекаясь на приработки», а также формирование достаточных резервов (на периоды снижения финансирования) и создание фондов целевого капитала. Наряду с этими задачами решались и задачи поиска источников финансирования для поддержки фундаментальных исследований.

Кроме того, были поставлены и задачи повышения эффективности управления. Причем не только в сфере управления финансами, но и в других направлениях деятельности Университета.

За отчетный период для решения данных задач был создан Фонд образовательных инноваций. Ежегодно формировался фонд резервных ставок на привлечение квалифицированных кадров, а также сверхплановый прием работников. На 2009 год запланирован «антикризисный» резерв в размере более 20% централизуемых заработанных средств.

### **5.6.1. Механизмы стимулирования кадров**

За отчетный период в Университете созданы специальные **механизмы стимулирования** лучших преподавательских кадров для повышения их квалификации и активизации академической деятельности в виде грантов Научного фонда, академических надбавок, стартовых грантов молодым перспективным преподавателям. Выплаты всех механизмов стимулирования осуществляются за счет собственных средств Университета.

**Академические надбавки** устанавливаются 2-х типов:

1. за академическую работу сроком на 1 год, размер надбавки 12 тыс. рублей;

2. за академические успехи и вклад в научную репутацию ГУ-ВШЭ сроком на 2 года, размер надбавки 30 тыс. рублей.

На 2007-2008 учебный год было выделено 40 **индивидуальных исследовательских грантов**, размер гранта – 360 тыс. рублей в год; по проекту «Учитель-ученики» утверждено 20 грантов на общую сумму 14,0 млн. рублей. Кроме того, для участия в научных мероприятиях в России и за рубежом выделено 4,0 млн. рублей.

**Из резерва ректора** выделяются средства на стимулирование академической активности в рамках приоритетных направлений и стратегических задач развития ГУ-ВШЭ (2008 г.: 22 гранта, сумма гранта 180,0 тыс. рублей на год; 1 грант по проекту «Учитель-ученики», сумма гранта 400,0 тыс. рублей на год).

**В соответствии с Программой кадрового резерва**, реализуется 2 направления:

- программа «Будущие преподаватели» – для лучших студентов и аспирантов, которых факультеты хотят вовлечь в преподавательский состав;
- программа «Будущие профессора» – для лучших молодых преподавателей (до 35 лет), которые в перспективе призваны войти в состав кадрового ядра кафедр и факультетов.

Программа действует с 2007 года, по 1 направлению участвует 14 человек, по 2-10 человек и рассчитана на 2 года. Участникам программы «Будущие профессора» установлены стимулирующие выплаты в размере 15 тыс. рублей в месяц.

**Преподавателям, имеющим международную признанную степень PhD**, с целью стимулирования выполнения преподавателями научных исследований международного уровня устанавливаются надбавки 2-х типов (размер надбавок от 60 тыс. до 90 тыс. рублей).

Установлены надбавки к заработной плате ординарных профессоров с целью доведения их базовой оплаты до 75 тыс. руб. в месяц.

В соответствии с решением Ученого совета единовременные стимулирующие надбавки устанавливаются **научным руководителям аспирантов**, защитивших диссертацию в срок обучения в аспирантуре (25 тыс. рублей). В 2007 г. такую надбавку получали три человека.

### **5.6.2. Экономическое состояние Университета и система финансового управления**

Общий объем годовых доходов Университета за отчетный период 2004-2008 гг. возрос с 1 357,9 млн. рублей до 3 965,6 млн. рублей, в 2,9 раза. По бюджетным ассигнованиям прирост составил 929,1 млн. рублей, или 3,5 раза. По заработанным средствам – 1 678,7 млн. рублей или 2,7 раза. Кроме того,

бюджетные ассигнования на реализацию программы ФАИП по средствам капитальных вложений выросли в 11,4 раза (2004г.- 154,7 млн. рублей, в 2008 г. – 1768,6 млн. рублей).

Рост общих доходов объясняется увеличением средств федерального бюджета по разделу «Высшее профессиональное образование», ростом средств на капитальные вложения по ФАИП, а также получением дополнительных бюджетных ассигнований на уставную деятельность Университета. С 2006 г. открыто финансирование по разделу «Фундаментальные исследования», которое за три года выросло более чем в четыре раза. Кроме того, в 2006 - 2007 гг. ГУ-ВШЭ был в числе 17 вузов, которые стали победителями конкурса национального проекта «Образование» на реализацию Инновационной образовательной программы (ИОП). На выполнение ИОП были получены средства субсидии в размере 556,0 млн. рублей.

В отчетный период происходили изменения в структуре доходов. Главными направлениями деятельности ГУ-ВШЭ, обеспечивающими в равной степени устойчивое поступление внебюджетных доходов на протяжении отчетного периода являются оказание платных образовательных услуг по первому высшему образованию, второму высшему и дополнительному образованию, а также доходы от выполнения научно-исследовательских, консультационных и аналитических работ. Удельный вес каждого из этих направлений составляет около 30% общего объема внебюджетных доходов Университета.

Доходы от платных образовательных услуг по первому высшему образованию (ВПО) за 5 лет выросли в 3,2 раза: с 264,0 млн. рублей в 2004 г. до 839,8 млн. рублей в 2008 г. Такое увеличение обусловлено как приростом контингента студентов, обучающихся на платной основе (в 1,6 раза), в т.ч. за счет приема студентов из регионов (около 50%), так и корректировкой стоимости платных образовательных услуг на основе изучения рынков образовательных услуг ведущих российских университетов, итогов приема и с учетом инфляционных процессов.

Следует отметить, что в Москве спрос на образовательные услуги происходил более высокими темпами по сравнению с филиалами Университета. Рост доходов по этому направлению в Москве составил 3,3 раза, в филиалах – только 2,4.

Доходы от платных образовательных услуг по второму высшему и дополнительному образованию (ДПО) в 2008 г. по сравнению с 2004 г. увеличились в 2,8 раза: с 260,5 млн. рублей до 730,0 млн. рублей. Это связано с расширением числа образовательных программ и, соответственно, увеличением количества слушателей. При этом спрос на дополнительные платные образовательные услуги наиболее быстрыми темпами увеличивался в Нижегородском филиале (3,6 раза по сравнению с 2004 г.) и в Москве (3,1 раза).

Доходы от платных образовательных услуг по довузовской подготовке росли не столь быстрыми темпами, по сравнению с доходами от ВПО и ДПО. За

отчетный период они увеличились в 1,9 раза (с 64,3 млн. рублей до 120,8 млн. рублей).

Доходы от выполнения научно-исследовательских работ, оказания консультационных и аналитических услуг возросли в 2,7 раза (с 278,2 млн. рублей до 752,9 млн. рублей). При этом 99% поступлений обеспечивается научными работниками ГУ-ВШЭ в Москве.

Целевые и безвозмездные поступления в Университет в отчетном периоде возросли в 1,9 раза. Основные поступления направляются на финансирование целевых и именных стипендий, проведение мероприятий и конференций. При этом 86% целевых доходов в 2008 г. поступило в Москву.

В состав прочих доходов включаются поступления от издательской деятельности, возмещения коммунальных и эксплуатационных расходов, возмещения услуг сотовой связи и другие виды платежей.

Расходы ГУ-ВШЭ за отчетный период (2004-2008 гг.) увеличились в 2,9 раза (с 1 297,8 млн. рублей до 3 802,9 млн. рублей). Основной прирост расходов был обеспечен за счет следующих статей:

- стипендии – в 5,4 раза, что обусловлено ростом контингента и размера стипендии;
- расходы на приобретение оборудования и расходных материалов – в 4,5 раза, что связано с оснащением вновь полученных учебно-аудиторных площадей и общежитий;
- фонд оплаты труда – в 3,1 раза, что обусловлено как ростом численности персонала, так и увеличением среднего заработка работников Университета;
- содержание зданий и общежитий – в 3 раза.

Средний заработок работников научно-педагогического персонала ГУ-ВШЭ в Москве, включая договора гражданско-правового характера, возрос более чем в 2,3 раза. Средний заработок научных работников в 2008 г. составил 72 тыс. рублей, заработок работников профессорско-преподавательского состава - 62 тыс. рублей. Относительно высокий уровень доходов этой категории работников достигнут благодаря разработанным и широко используемым механизмам стимулирования академической активности научно-педагогического персонала: система академических надбавок и научных грантов (как из централизованного Научного фонда, так и из средств бюджетов факультетов), стартовые гранты для молодых перспективных преподавателей, привлечение высококвалифицированных работников, обладающих ученой степенью, полученной в ведущих зарубежных университетах и научных центрах.

Уровень среднего заработка работников, обеспечивающих функционирование текущей деятельности Университета, вырос в среднем:

- в 2,6 раза - работников учебно-вспомогательного персонала кафедр и факультетов;



- в 2 раза - работников административно-управленческого и общеуниверситетского учебно-вспомогательного персонала;
- в 1,8 раза - работников административно-хозяйственного персонала.

Система финансового управления Университета прозрачна. Ведение управленческого учета в различных разрезах позволяет достаточно оперативно контролировать поступление средств по источникам и подразделениям, а также управлять расходами, осуществляемыми за счет централизуемых ресурсов и бюджетов подразделений. Финансовый план на каждый календарный год формируется на основе согласованных параметров финансовых показателей планирования, основанных на мониторинге движения контингента студентов, предоставлении скидок на обучение, стоимости обучения с учетом уровня инфляции, плана приема на первый курс.

Создание системы постоянного мониторинга и долгосрочного прогнозирования рынка дополнительных образовательных услуг и научно-исследовательских работ находится на первоначальном этапе. Планирование этих видов деятельности проводится на основе экспертной оценки специалистов, работающих в этих областях. План доходов подразделений и заявки на расходы анализируются, затем формируется ежегодный консолидированный Финансовый план, рассмотрение и обсуждение которого проходит несколько стадий: совещание деканов, руководителей научных институтов и подразделений дополнительного образования, финансовый и бюджетный комитеты. После чего при необходимости дорабатывается и предоставляется на рассмотрение и утверждение высшего органа ГУ-ВШЭ - Ученого совета (возможно несколько итераций).

Ректоратом также проводилась работа по диверсификации источников финансирования. Проводилась работа по привлечению дополнительных ресурсов от бизнес-сообщества. Так, создание на средства ИОП Учебного бизнес-инкубатора позволило привлекать со стороны ведущих компаний средства на финансирование конкурсов бизнес-проектов студентов.

Начинает формироваться система клубов выпускников факультетов, которые также оказывают финансовую поддержку.

В течение отчетного периода рост цен на образовательные программы производился на основе изучения рынков образовательных услуг ведущих российских университетов, итогов приема и с учетом инфляционных процессов.

В Финансовом плане 2009 г. предусмотрено формирование значительного объема резервов на возможное недополучение доходов из внебюджетных источников.

**Несмотря на принимаемые меры** по укреплению экономического состояния Университета и системе финансового управления, остаются нерешенные вопросы. Университет пока не может обеспечить всем преподавателям оплату труда на уровне, конкурентоспособном по отношению к

средней зарплате в экономике для профессионалов соответствующей квалификации.

Формирование резервных фондов за отчетный период было затруднено в связи с необходимостью финансирования растущих текущих расходов, связанных с продолжающимся ростом Университета, а также обеспечением выданных обязательств по ИОП.

Существуют определенные недостатки финансового управления. Не создана система фандрайзинга, подразумевающая развитие Попечительских советов факультетов и подразделений. Не удалось обеспечить регулярную работу Фонда целевого капитала.

Работа по привлечению средств бизнес-сообщества идет недостаточно активно. Не разработана система персонального вознаграждения сотрудников по привлечению финансовых ресурсов.

Создание системы постоянного мониторинга и долгосрочного прогнозирования рынка образовательных услуг находится на первоначальном этапе.

До конца не отработана система показателей для мониторинга издержек. Мониторинг уровня издержек отдельных образовательных программ не носит системного характера, проводится, как правило, по необходимости.

**В целом** можно утверждать, что в результате финансовой политики руководства Университета удалось приблизиться к достижению целей, поставленных в 2004 году. По средней зарплате ППС ГУ-ВШЭ является одним из лидеров среди российских университетов. Сохраняется относительно высокий уровень финансирования мероприятий по развитию Университета. Однако существенно выросшие объемы финансирования и изменившиеся финансовые условия требуют как существенного повышения эффективности используемых средств, так и предпринимательского поведения основных субъектов развития Университета.

### **5.6.3. Развитие системы управления Университетом**

В Концепции 2004 года были поставлены следующие стратегические задачи совершенствования системы управления:

- привлечение на работу профессиональных менеджеров;
- повышение роли Ученых советов, Коллегии ординарных профессоров, студенческого самоуправления;
- дальнейшее развитие автономии факультетов и создание их Попечительских советов.

Наряду с этими задачами руководство Университета решало задачи повышения эффективности управления растущим комплексом факультетов, институтов, филиалов.

При наличии эффективного контракта со значительной частью своих ключевых работников руководство ГУ–ВШЭ может опираться на эффективно работающие механизмы академического самоуправления. В настоящее время ученые советы Университета, факультетов и филиалов стали ключевым звеном принятия основных методических, программных, финансовых и структурных решений в Университете. Администрация разрабатывает и предлагает решения, которые в подавляющем большинстве случаев подвергаются детальному анализу и критической доработке, а нередко и отвергаются учеными советами. Финансовые планы и отчеты Университета и его структурных подразделений проходят несколько циклов постатейных публичных обсуждений, что гарантирует целевой характер расходов и их оптимизацию.

В настоящее время Ученый совет Университета работает в составе 91 человека. За отчетный период (июнь 2004 г. – январь 2009 г.) состоялось 54 заседания Ученого совета ГУ-ВШЭ, где на первый план выдвигались проблемы стратегического развития Университета. Решение ключевых вопросов финансового управления, исполнения и принятие финансовых планов утверждается Ученым Советом Университета, предварительно обсуждается на Финансовом комитете, Бюджетной комиссии УС и ректорате. В отчетном периоде большую роль в развитии Университета играли комиссии Ученого совета: учебная, кадровая, регламентная, социальная.

Вырос корпус **ординарных профессоров** ГУ-ВШЭ: с 10 чел. в 2004 году до 36 чел. в настоящее время. Была создана Коллегия ординарных профессоров, которая с учетом научных руководителей университета и факультетов насчитывает 39 человек. Коллегия привлекается к решению основных вопросов академического развития Университета.

**В то же время** развитие автономии факультетов не вышло на запланированные ориентиры. Эта задача сохраняется, но первым этапом ее решения должно быть развитие стратегического аспекта в управлении факультетами. Необходимо и выполнить задачу, поставленную в 2004 году о создании Попечительских советов на факультетах. Параллельно с этим необходимо и активизировать работу Попечительского совета Университета.

Актуальной остается и задача профессионализации управления инфраструктурными аспектами деятельности Университета, хотя в этой области в отчетный период были сделаны важные шаги.

Надо также признать, что задача создания эффективной и автоматизированной системы управления, которая без лишней бюрократизации позволяла бы принимать оперативные и эффективные решения, не была решена в отчетный период. Многие сотрудники Университета жалуются на возросшую бюрократизацию, на задержки в принятии решений. Решение этих проблем должно стать приоритетом следующего этапа развития Университета.

Не удалось и решить в полной мере задачу внедрения корпоративной информационной системы, которая бы упростила управленческие процессы, позволила бы отслеживать динамику основных показателей достижения ключевых целей развития ГУ-ВШЭ. В части автоматизации и учета данных сохраняется приоритет сиюминутных потребностей, краткосрочных решений, без учета планирования на перспективу.

Таким образом, можно утверждать, что система управления ГУ-ВШЭ в целом в отчетный период справилась с кратно возросшим объемом принятия решений. Однако задача повышения оперативности и эффективности управления становится все более важной.