

**СОЗДАНИЕ СЕТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ  
УНИВЕРСИТЕТОВ**

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**ОТЧЕТ**

**Государственного университета – Высшей школы экономики**

**ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РЕАЛИЗАЦИИ**

**Программы развития государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет – Высшая школа экономики», в отношении которого установлена категория «национальный исследовательский университет», на 2009 – 2018 годы**

за 2010 г. (2-й этап)

Том 1

Ректор университета

\_\_\_\_\_ Я.И.Кузьминов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Отчет получен Оператором**

\_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Содержание

I. Аналитическая справка о работе, выполненной в рамках реализации Программы развития национального исследовательского университета.....	4
1. Основные цели и задачи Программы развития государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет – Высшая школа экономики», в отношении которого установлена категория «национальный исследовательский университет», на 2009 – 2018 годы» (далее – Программа развития): .....	4
2. Информация о расходовании средств федерального бюджета и софинансирования по направлениям.....	5
3. Организация управления и работы по Программе развития (организационные, технологические решения, нормативное закрепление).....	6
4. Вовлеченность персонала университета в реализацию Программы развития.....	11
5. Вовлеченность внешних партнеров в реализацию Программы развития .....	13
6. Реализованные или подготовленные инновации в образовательной деятельности .....	18
7. Реализованные или подготовленные инновации в научно-исследовательской деятельности .....	23
8. Разработка учебных программ.....	27
9. Развитие кадрового потенциала университета.....	28
10. Укрепление материально-технического оснащения университета .....	31
11. Опыт университета, заслуживающий внимания и широкого распространения в системе высшей школы.....	37
12. Мероприятия по информационному сопровождению реализации Программы развития ...	42
II. Показатели эффективности Программы развития. Комментарии к отчетным формам 4-5 ..	43
III. Проблемы и уроки реализации Программы развития .....	45
IV. Заключение .....	48
V. Приложения	
1. Форма № 1 «Отчет о выполнении плана реализации мероприятий»	
2. Форма № 2 «Отчет о выполнении плана реализации закупок»	
3. Форма № 3 «Отчет о выполнении плана расходования средств»	
4. Форма № 4 «Отчет о достижении заданных показателей эффективности реализации программы»	
5. Форма № 5 «Справка о показателях национального исследовательского университета»	

## 6. Реестры

- а) Справка об учебно-лабораторном и научном оборудовании НИУ
- б) Справка о разработке образовательных программ
- в) Справка о повышении квалификации сотрудников НИУ

## 7. Справки

- а) Форма № 1 «Справка о контингенте НИУ»
- б) Форма № 2 «Справка о статьях по ПНР НИУ, опубликованных в отчетном году в научной периодике»
- в) Форма № 3 «Перечень НИОКР»
- г) Форма № 4 «Перечень товаров, работ, услуг и РИД, закупленных в 2010 году, а также материальных и нематериальных активов, переданных юридическими или физическими лицами и поставленных на баланс НИУ»
- д) Форма № 5 «Смета расходов НИУ на реализацию программы»
- е) Форма № 6 «Справка об источниках внебюджетного финансирования программы»
- ж) Форма № 7 «Перечень международных научных программ, участником которых являлся НИУ в отчетном году»

## **I. Аналитическая справка о работе, выполненной в рамках реализации Программы развития национального исследовательского университета**

**1. Основные цели и задачи Программы развития государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет – Высшая школа экономики», в отношении которого установлена категория «национальный исследовательский университет», на 2009 – 2018 годы» (далее – Программа развития):**

*Стратегической целью* Программы развития является формирование на базе ГУ–ВШЭ передового научно-образовательного, аналитического, консалтингового и проектного центра в области социальных и экономических наук, входящего в число ведущих мировых исследовательских университетов по качеству своих компетенций и разработок и осуществляющего значительный теоретический и практический вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России.

Программа развития ГУ–ВШЭ как национального исследовательского университета включает четыре *приоритетных направления*: экономика, менеджмент, государственное и муниципальное управление, социология.

Для достижения поставленной цели ГУ–ВШЭ решает следующие *основные задачи*:

I. Создание, внедрение и распространение новых образовательных технологий для обеспечения российской экономики конкурентоспособными кадрами исследователей, аналитиков и менеджеров.

II. Формирование исследовательского и инновационного центра мирового уровня в области социально-экономических наук.

III. Содействие распространению инновационных социально-экономических знаний и практик.

IV. Развитие кадровой базы исследовательского университета.

V. Создание инфраструктуры образовательной и научной деятельности на уровне лучших мировых научно-образовательных центров.

В рамках *первого стратегического направления* предусмотрено решение следующих основных задач:

1) Разработка и внедрение новых образовательных программ, продуктов и технологий.

2) Привлечение наиболее талантливых студентов, аспирантов и слушателей.

3) Разработка конкурентоспособных программ дополнительного профессионального образования.

В рамках *второго направления*:

1) Обеспечение проведения фундаментальных исследований (в том числе междисциплинарных) на мировом уровне качества.

2) Развитие системы прикладных научных исследований и разработок в социально-экономической сфере.

3) Развитие инновационной инфраструктуры университета, способствующей коммерциализации результатов научной деятельности.

В рамках *третьего направления*:

1) Продвижение лучших практик социально-экономического образования, содействие развитию профессиональных сообществ и сетей.

2) Развитие научно-образовательных электронных ресурсов и распространение знаний через издательскую деятельность.

В рамках *четвертого направления*:

1) Обновление кадрового состава университета, привлечение лучших преподавателей, исследователей и профессионалов-практиков с мирового и отечественного рынков труда.

2) Повышение квалификации и поддержка академической мобильности научно-педагогических работников.

В рамках *пятого направления*:

1) Развитие современной материально-технической базы университета.

2) Развитие информационной инфраструктуры университета.

3) Совершенствование системы управления качеством образования и научных исследований.

## **2. Информация о расходовании средств федерального бюджета и финансировании по направлениям**

В течение 2010 года ГУ–ВШЭ выполнял запланированные работы по реализации Программы развития. В начале года была проведена работа по уточнению планов и индикаторов реализации Программы развития по направлениям (блокам) до конца текущего года. Также в отчетном периоде осуществлялось планирование мероприятий в рамках Программы развития на 2011 год.

Выполнение работ по реализации Программы развития в течение большей части 2010 года в связи с тем, что договор, определяющий финансирование Программы из федерального бюджета в 2010 году, был заключен лишь 19 октября 2010 года, осуществлялось за счет собственных средств университета как по линии софинансирования, так и по плану мероприятий, финансирование которых предполагалось из средств федерального бюджета. Это связано с тем, что большинство мероприятий Программы развития, например, повышение квалификации, приглашение ведущих зарубежных специалистов, разработка новых образовательных программ, проведение экспертизы, требуют непрерывной реализации.

Средства федерального бюджета по договору с Управлением делами Президента России и Минобрнауки России № УД-371Д от 19.10.2010 г. (далее – Договор) начали поступать в ГУ–ВШЭ со 2 ноября 2010 года.

В соответствии с календарным планом выполнения работ по Договору в течение первого этапа реализации Программы развития (1 июня – 15 ноября 2010 года) 70% мероприятий, запланированных в рамках Программы на 2010 год, были успешно реализованы, 30% плановых проектов были инициированы или находились в стадии реализации. В течение второго этапа реализации (16 ноября – 15 декабря 2010 года) было завершено 100% запланированных мероприятий.

Всего в течение первого этапа было выполнено работ на средства федерального бюджета на сумму 175,0 млн. руб. (включая НДС), в течение второго этапа реализации – на сумму 75,0 млн. руб. (включая НДС).

В 2010 году было заключено государственных контрактов из средств федерального бюджета на сумму 199,19 млн. руб., выполнено работ в рамках заключенных государственных контрактов на сумму 189,74 млн. руб. На сумму образовавшейся экономии были произведены дополнительные закупки. По сметам выполнено работ на сумму 43,51 млн. руб. Сумма НДС, фактически уплаченная по Договору, составила 16,74 млн. руб.

Всего из средств федерального бюджета в 2010 году было выполнено мероприятий по Программе развития на сумму 250,0 млн. руб. (включая НДС) – все полученные средства освоены. Из внебюджетных средств ГУ–ВШЭ направленно на софинансирование Программы развития в 2010 году 62,482 млн. руб. – запланированное софинансирование перевыполнено на 25%.

Распределение средств федерального бюджета и софинансирования по направлениям (блокам) Программы развития ГУ–ВШЭ представлено в Таблице 1.

Таблица 1

Наименование направления (блока) Программы развития ГУ–ВШЭ	Объемы финансирования в 2010 г.			
	Федеральный бюджет (тыс. руб.)		Софинансирование (тыс. руб.)	
	План	Факт	План	Факт
Блок 1: Обеспечение российской экономики кадрами исследователей, аналитиков и менеджеров	45 000,00	36 388,54	13 000,00	0,00
Блок 2: Формирование исследовательского и инновационного центра мирового уровня в области социально-экономических наук	0,00	0,00	5 000,00	38 000,00
Блок 3: Содействие распространению инновационных социально-экономических знаний и практик	20 000,00	15 609,63	8 000,00	90,41
Блок 4: Развитие кадровой базы национального исследовательского университета	55 000,00	39 432,23	12 000,00	9 845,72
Блок 5: Создание инфраструктуры образовательной и научной деятельности на уровне лучших мировых научно-образовательных центров	130 000,00	158 569,60	12 000,00	14 546,23
<b>ИТОГО:</b>	<b>250 000,00</b>	<b>250 000,00</b>	<b>50 000,00</b>	<b>62 482,36</b>

Перераспределение средств федерального бюджета и софинансирования между блоками (направлениями) по сравнению с запланированными было вызвано необходимостью финансирования мероприятий Программы развития в 2010 году до получения средств по Договору, а также тем, что порядок финансирования в 2010 году (оплата по Договору) предполагал уплату НДС, не предусмотренного первоначальным планом расходования средств.

### **3. Организация управления и работы по Программе развития (организационные, технологические решения, нормативное закрепление)**

Для реализации Программы развития выстроена следующая система управления:

**Стратегическое управление** Программой развития осуществляют Координационный и Наблюдательный советы Программы развития.

**Оперативное управление** возложено на Рабочие группы, которые осуществляют управление реализацией Программы развития по направлениям деятельности (основным стратегическим блокам Программы развития), и Координационные группы по приоритетным направлениям развития (ПНР), осуществляющие управление в рамках ПНР.

**Административную и информационно-аналитическую поддержку** реализации Программы развития обеспечивают Дирекция Программы развития, Информационно-аналитическое управление и Дирекция по финансовой работе.

**Совещательными органами**, осуществляющими внешнюю экспертизу Программы развития, являются Международный консультативный комитет Программы развития и Международные экспертные советы по приоритетным направлениям развития.

Схема 1.



**Координационный совет Программы развития ГУ–ВШЭ** (далее – Координационный совет) обеспечивает планирование реализации Программы развития; организует и осуществляет общий контроль за проведением мероприятий, связанных с реализацией поставленных задач в соответствии с годовым планом работы; принимает решения о распределении финансовых средств и осуществляет последующий контроль; осуществляет постоянный мониторинг реализации Программы развития, принимает стратегические решения. В состав Координационного совета входят ректор, научный руководитель университета, первые проректоры, проректоры, директор по финансовой работе, директор по академическому развитию, директор по порталам, директор Программы развития, руководители Координационных групп по приоритетным направлениям развития (Приказ ГУ–ВШЭ от 11.12.2009 № 31-04/1540). В целях более оперативного принятия решений сформировано Бюро Координационного совета. Заседания Координационного совета / Бюро Координационного совета организуются по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц, что обеспечивает постоянный контроль над выполнением поставленных задач и своевременное принятие необходимых решений.

**Наблюдательный совет Программы развития ГУ–ВШЭ** (далее – Наблюдательный совет) создан в целях общественной экспертизы и контроля над ходом и эффективностью реализации Программы развития. В его состав входят представители органов государственной власти, экспертного сообщества, компаний-работодателей, деловых ассоциаций и общественности. В рамках ежегодных заседаний Наблюдательный совет выполняет следующие функции:

- заслушивает ректора Университета о ходе и результатах реализации Программы развития;
- рассматривает и утверждает ежегодные отчеты по реализации Программы развития;
- осуществляет надзор за соответствием реализации и текущих результатов Программы развития ее целям и достижению установленных индикаторов;

- готовит рекомендации ректору и Ученому совету университета по необходимой корректировке реализации Программы развития, по распространению полученных результатов;

- готовит рекомендации для Правительства Российской Федерации по эффективному внедрению и распространению результатов реализации Программы развития.

Наблюдательный совет включает в себя представителей органов государственной власти, экспертного сообщества, компаний-работодателей, деловых ассоциаций, средств массовой информации, общественности (Положение о Наблюдательном совете Программы развития ГУ–ВШЭ утверждено решением Ученого совета ГУ–ВШЭ от 29.01.2010).

В состав Наблюдательного совета вошли 20 членов: председатель совета – зам. председателя Правительства РФ С.С.Собянин (с 21 октября 2010 г. мэр города Москвы), заместители председателя совета – президент и председатель правления Сберегательного банка РФ Г.О. Греф, начальник Экспертного управления Президента РФ И.В. Ломакин-Румянцев, членами – генеральный директор ОАО «Российская венчурная компания» И.Г. Агамирзян, директор Центра фотохимии РАН М.В. Алфимов, руководитель Федеральной антимонопольной службы И.Ю.Артемьев, вице-президент РАО В.А. Болотов, президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» С.Р.Борисов, председатель наблюдательного совета Фонда содействия развития малых форм предприятий в научно-технической сфере И.М.Бортник, ректор Московской школы управления «Сколково» А.Е.Волков и другие.

28 апреля 2010 года в Доме Правительства Российской Федерации состоялось первое заседание Наблюдательного совета, где обсуждались итоги реализации Программы развития ГУ–ВШЭ в 2009 году, задачи университета на 2010 год и их взаимосвязь с основными направлениями деятельности Правительства РФ. Были внесены рекомендации, призванные способствовать опережающему развитию ГУ–ВШЭ и учитывающие актуальные потребности основных направлений деятельности Правительства РФ. В соответствии с данными рекомендациями Координационным советом был подготовлен пакет предложений по корректировке плана мероприятий реализации Программы развития, которые получили одобрение Наблюдательного совета и будут реализованы в полном объеме в 2011 году. Таким образом, сформирован действенный механизм коллегиального стратегического управления Программой развития ГУ–ВШЭ.

**Рабочие группы** по направлениям деятельности университета отвечают за реализацию Программы развития по пяти стратегическим блокам:

- 1) Обеспечение российской экономики кадрами исследователей, аналитиков и менеджеров;
- 2) Формирование исследовательского и инновационного центра мирового уровня в области социально-экономических наук;
- 3) Содействие распространению инновационных социально-экономических знаний и практик;
- 4) Развитие кадровой базы национального исследовательского университета;
- 5) Создание инфраструктуры образовательной и научной деятельности на уровне лучших мировых научно-образовательных центров (в т.ч. оснащение современным оборудованием).

Рабочие группы ежегодно представляют в Координационный совет предложения по Плану реализации мероприятий Программы развития по своим направлениям и финансированию на следующий год, обеспечивают реализацию запланированных мероприятий и достижение плановых показателей (Приказ ГУ–ВШЭ от 11.12.2009 № 31-04/1540). Рабочие группы возглавляются проректорами по соответствующим направлениям деятельности, в их деятельности принимают участие административные подразделения ГУ–ВШЭ, курируемые проректорами (в частности Дирекции по связям с



общественностью поручено обеспечение освещения мероприятий Программы развития в средствах массовой информации и представления результатов Программы развития на выставках; Управлению развития международной деятельности – обеспечение международной экспертизы в рамках мероприятий Программы развития; Дирекции по порталам – отражение деятельности, связанной с Программой развития, на порталах ВШЭ и т.д.). Таким образом, в реализацию плановых мероприятий в рамках Программы развития вовлечен весь административный аппарат университета.

**Координационные группы по приоритетным направлениям развития** обеспечивают целенаправленное и комплексное развитие четырех ПНР ГУ–ВШЭ: «Экономика», «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Социология» (утверждены Приказами ГУ–ВШЭ от 25.05.2010 № 31.1-04/431 и от 15.02.2010 № 31.1-04/114).

Каждая Координационная группа формирует ежегодный план мероприятий по Программе развития, который утверждается Координационным советом, а затем обеспечивает его реализацию и готовит текущую и итоговую отчетность. В состав Координационных групп входят представители соответствующих образовательных и научных подразделений ГУ–ВШЭ, что способствует более тесной интеграции науки и образования. У каждой Координационной группы есть руководитель и ответственный секретарь, их заседания организуются по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц.

**Дирекция Программы развития ГУ–ВШЭ** (далее – Дирекция Программы развития) выполняет координирующую и информационно-аналитическую роль в реализации Программы развития. В ее структуру входит Отдел координации и отчетности Программы развития и Аналитический центр. Отдел координации и отчетности осуществляет общую координацию реализации мероприятий Программы развития, в том числе координацию закупок по Программе; отвечает за оперативное взаимодействие с Министерством образования и науки, Управлением Делами Президента РФ, оператором Программ развития национальных исследовательских университетов – Национальным Фондом подготовки кадров – и предоставление отчетности в вышеупомянутые организации; осуществляет координацию и мониторинг концепций развития подразделений и организует экспертизу по направлениям Программы развития. Аналитический центр Дирекции Программы развития отвечает за анализ основных индикаторов и показателей эффективности Программы развития, анализ внешней конкурентной среды и продвижения в рейтингах, а также за внутренний мониторинг и анализ эффективности реализации Программы развития (Положение о Дирекции Программы развития ГУ–ВШЭ).

**Информационно-аналитическое управление** осуществляет оперативный сбор и расчет запрашиваемых количественных данных (показателей) из всех баз данных ГУ–ВШЭ. Эта структура обеспечивает постоянный сбор информации, необходимой для мониторинга Программы развития, а также общего мониторинга деятельности университета.

**Дирекция по финансовой работе** обеспечивает общую координацию расходования средств в рамках Программы развития, а также своевременное и эффективное проведение необходимых процедур, связанных с размещением заказов.

**Международный консультативный комитет Программы развития ГУ–ВШЭ** (далее – Международный консультативный комитет) является коллегиальным совещательным органом, созданным для поддержки реализации Программы развития. В задачи Международного консультативного комитета входит поддержка стратегического развития ГУ–ВШЭ как университета с международной репутацией. Этот орган выполняет консультативные функции и помогает в международном позиционировании университета (Положение о Международном консультативном комитете Программы развития ГУ–ВШЭ утверждено решением Ученого Совета от 29.01.2010).

Основные функции Международного консультативного комитета:

- мониторинг реализации Программы развития университета, соответствующие рекомендации стратегического характера;
- поддержка привлечения в университет преподавателей, сотрудников и экспертов с международного рынка;
- поддержка развития сотрудничества между университетом и ведущими образовательными и исследовательскими центрами мира;
- международное продвижение достижений университета.

Членами Международного консультативного комитета являются выдающиеся международные эксперты, председателем комитета стал лауреат Нобелевской премии по экономике, профессор Принстонского университета Эрик Маскин.

Очные заседания Международного консультативного комитета проводятся один раз в год, в период между заседаниями организуются консультации представителей университета с членами комитета, проводятся заседания в режиме видеоконференцсвязи.

22 мая в ГУ–ВШЭ состоялось первое заседание комитета. Обсуждались темы, определенные с учетом текущих проблем и областей приоритетного развития ГУ–ВШЭ: образовательная политика; политика в области научных и прикладных исследований; проблемы качества публикаций; вопросы интернационализации; политика кадрового развития. Члены комитета провели экспертизу всех вышеперечисленных направлений и дали ГУ–ВШЭ свои рекомендации.

В ноябре-декабре 2010 г. состоялись персональные визиты в ГУ–ВШЭ двух членов Международного консультативного комитета: профессора Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Д.Трейсмана и профессора Гарвардского университета Т.Колтона. Оба эксперта провели серию консультаций и семинаров с представителями Координационного совета и различных подразделений ГУ–ВШЭ и дали свои рекомендации по разным направлениям деятельности. Благодаря созданию Международного консультативного комитета совещания и консультации с зарубежными экспертами по вопросам управления университетом стали рабочей практикой в ГУ–ВШЭ.

**Международные экспертные советы по приоритетным направлениям развития** сформированы по предложению руководителей Координационных групп по ПНР (Приказ от 15.02.2010 № 31.1-04/114) в целях общественной экспертизы и контроля над ходом и эффективностью реализации Программы развития по каждому ПНР. В их состав входят видные международные эксперты в конкретной предметной области. Международный экспертный совет по ПНР выполняет следующие функции:

- заслушивает ежегодные и промежуточные содержательные отчеты по реализации Программы развития в рамках ПНР;
- разрабатывает предложения по механизмам достижения основных показателей; рассматривает материалы о ходе реализации отдельных мероприятий в рамках соответствующего ПНР;
- содействует расширению сотрудничества университета с ведущими зарубежными научно-образовательными центрами;
- проводит экспертизу научных проектов и образовательных программ по соответствующему ПНР;
- дает рекомендации по кандидатурам приглашаемых в ГУ–ВШЭ известных зарубежных ученых и преподавателей.

Международные экспертные советы по ПНР работают в дистанционном режиме и проводят очные заседания не менее одного раза в год, в том числе с использованием средств видеоконференцсвязи. Отдельные члены Совета приглашаются в ГУ–ВШЭ для индивидуальных консультаций, обсуждения конкретных вопросов по мере необходимости (Положение о Международном экспертном совете по ПНР утверждено 25.05.2010 решением Ученого совета ГУ-ВШЭ).

В ноябре 2010 г. состоялись первые очные заседания Международных экспертных советов по ПНР «Экономика», «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление» (заседание совета по ПНР «Социология» запланировано на начало 2011 г.). В ходе заседаний обсуждались общие концепции развития ПНР (сформированные в соответствии с Программой развития), планы развития ПНР на 2011 г. (в том числе приоритетные комплексные проекты) и отдельные направления деятельности в рамках ПНР. Эксперты вынесли общее заключение о концепциях развития ПНР и дали рекомендации по конкретным вопросам. Совместная работа с международными экспертами высоко оценена членами Координационных групп и будет продолжена.

Для оптимизации управления Программой развития создаются дополнительные регламенты: так, в 2010 году в дополнение к действующим разработаны Регламент оборота планово-финансовых и отчетных документов при реализации мероприятий Программы развития ГУ–ВШЭ; Регламент краткосрочного приглашения иностранных специалистов в ГУ–ВШЭ; Регламент деятельности по международному рекрутингу и др.

В целях совершенствования системы управления университетом осуществлялось повышение квалификации административно-управленческого персонала ГУ–ВШЭ в России и за рубежом, а также организация визитов зарубежных специалистов для совершенствования системы управления качеством образования и научных исследований (в том числе для проведения экспертизы). Зарубежные поездки были организованы совместно с зарубежными партнерскими вузами и организациями, в числе которых – ОЭСР, Германское научно-исследовательское общество, Торгово-промышленная палата Парижа, QS, Кельнский университет Альберт Магнус, Технологический университет Эйндховена.

Проведена разработка информационной системы по показателям Программы развития ГУ–ВШЭ на базе новой функциональности системы «СИНБАД» на программной платформе SAP BO BI, которая оптимизирует сбор информации, необходимой для внутреннего мониторинга деятельности университета.

#### **4. Вовлеченность персонала университета в реализацию Программы развития**

Основным инструментом вовлечения всех сотрудников ГУ–ВШЭ в реализацию Программы развития стала разработка структурными подразделениями университета (факультетами и филиалами) собственных концепций развития в соответствии с общеуниверситетской Программой развития. Эта работа была начата в 2009 году и завершена в сентябре 2010 года. Особенно тщательно прорабатывались концепции развития факультетов, входящих в состав ПНР головного вуза, а также концепции развития филиалов ГУ–ВШЭ, в состав которых входят главным образом факультеты, относящиеся к ПНР. Эти структурные подразделения помимо общих концепций развития сформировали более детализированные Программы развития на период до 2018 года, включающие перечни конкретных задач (решаемых поэтапно), мероприятий, необходимых для их реализации, и основных планируемых результатов – количественных и качественных показателей. Концепции и программы развития подразделений прошли серию внешних экспертиз и согласований в рамках заседаний Координационного совета.

В октябре 2010 года была инициирована разработка концепций развития крупных научных подразделений университета, не входящих в состав факультетов. Завершение этой работы планируется в первом квартале 2011 года.

Разработка концепций развития ПНР и программ развития факультетов и филиалов позволили включить в процесс формирования общеуниверситетского плана на 2011 год все основные подразделения университета, работающие в рамках ПНР.

Новая схема ежегодного планирования деятельности ГУ–ВШЭ была утверждена решением Координационного совета и приказом ректора. Процесс планирования реализации Программы развития осуществляется в три этапа:

**I Этап.** Факультеты и основные научные подразделения, относящиеся к ПНР, формируют собственные планы реализации Программы развития в виде проектов и передают их в Координационные группы по ПНР. Общеуниверситетские подразделения (административные учреждения и филиалы) готовят планы по направлениям деятельности (соответствующим пяти стратегическим блокам Программы развития ГУ–ВШЭ: образование, наука, распространение знаний и практик, кадровая политика, развитие инфраструктуры) и передают их в Рабочие группы.

**II Этап.** Члены Координационных групп отбирают лучшие проекты подразделений, придающие импульс развитию университета по приоритетным направлениям, и на их основе формируют комплексные проекты по ПНР. Руководители Рабочих групп готовят на основе планов общеуниверситетских подразделений и Программы развития проект Плана реализации Программы развития ГУ–ВШЭ по стратегическим блокам.

**III Этап.** Руководители Координационных групп по ПНР и Рабочих групп представляют комплексные проекты по ПНР и по блокам на Координационном совете. Координационный совет утверждает проекты и принимает решение об их финансовой поддержке в следующем году.

Подготовка инициативных комплексных проектов в рамках ПНР и их оформление в виде рабочих планов на 2011 год существенно повысили активность учебных и научных подразделений университета: их сотрудники стали непосредственными участниками процесса планирования, совместная работа над проектами нескольких подразделений в рамках Координационных групп по ПНР, с одной стороны, укрепила их взаимодействие друг с другом (включая подразделения филиалов), а с другой – позволила каждому подразделению занять собственную нишу и обозначить четкие приоритеты в рамках ПНР. В целом представленные инициативные проекты по ПНР открыли дополнительные возможности для реализации общеуниверситетской Программы развития и показали руководству университета новые перспективы и подходы.

Схема 2.



Такой процесс планирования «снизу» впервые был апробирован в 2010 году и доказал свою продуктивность. Для успешного запуска новой схемы планирования Дирекция Программы развития организовала серию обучающих семинаров для сотрудников университета. Новая схема планирования будет использоваться ГУ–ВШЭ и в дальнейшем.

Другими инструментами вовлечения сотрудников ГУ–ВШЭ в реализацию Программы развития служат:

1) Широкая система внутренних университетских конкурсов и грантов, поощряющих инновационную образовательную и научную деятельность сотрудников университета (номинации всех конкурсов соответствуют основным задачам Программы развития ГУ–ВШЭ);

2) Четкая кадровая политика руководства университета и соответствующая ей корпоративная культура: широкий набор инструментов финансового поощрения сотрудников университета нацелен на привлечение и удержание инициативных высококвалифицированных специалистов, интегрированных в мировую науку, готовых создавать инновации, работать на результат, постоянно повышать свою квалификацию. Эффективная кадровая политика является основным условием для успешного решения основных задач Программы развития;

3) Постоянное информирование всех сотрудников университета о мероприятиях, реализуемых в рамках Программы развития и планируемых к реализации: информационные сообщения на корпоративном портале; организация специальных семинаров по Программе развития, обсуждение вопросов Программы развития на корпоративных форумах, заседаниях Ученого совета, общеуниверситетских собраниях научно-педагогического коллектива; выпуск ежемесячного информационного бюллетеня «Окна роста», который получают все сотрудники университета по корпоративной почте; размещение всех документов, регламентов, отчетов и аналитических материалов по Программе развития на странице Дирекции Программы развития.

4) Обратная связь руководства университета с сотрудниками также обеспечивается посредством внутренних мониторингов, осуществляемых Центром внутреннего мониторинга ГУ–ВШЭ. Эти обследования позволяют определить отношение сотрудников к стратегии развития университета, реализуемым мероприятиям, сложившимся и формируемым практикам работы и выявить возникающие проблемы.

## **5. Вовлеченность внешних партнеров в реализацию Программы развития**

Реализуя широкий спектр прикладных исследований и разработок в рамках ПНР, университет поддерживает тесные партнерские отношения с государственными и муниципальными органами власти, компаниями и предприятиями, научными институтами и ведущими университетами – как российскими, так и зарубежными.

Основными адресатами регулярной научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности университета являются Правительство РФ, Министерство экономического развития России, Министерство финансов России, Министерство образования и науки России, Министерство здравоохранения и социального развития России и другие федеральные органы исполнительной власти. Программа развития сформирована с учетом Основных направлений деятельности Правительства РФ, а перечень ее мероприятий проходит необходимые ежегодные корректировки с участием представителей Правительства РФ, которые также являются членами Наблюдательного совета Программы развития ГУ–ВШЭ. К основным тематическим направлениям научно-исследовательской работы, выполняемой по заказу Правительства РФ, относятся: макроэкономический анализ, разработка 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. В 2010 году ГУ–ВШЭ продолжил участие 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, разработка долгосрочных прогнозов развития науки и технологий России. Всего в рамках данного направления в 2010 году университетом были реализованы 32 исследовательские темы, подготовлены более 50 аналитических материалов, докладов и рекомендаций.

Ведущие сотрудники университета входят в состав рабочих и экспертно-консультационных групп Минобрнауки РФ по разработке государственных программ в сфере образования и науки, по подготовке обзора инновационной политики Российской Федерации; по разработке проекта Концепции долгосрочного прогноза научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2025 года; по сотрудничеству с Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР); Центра стратегических разработок (ЦСР) по вопросам разработки научно-технической политики.

Ключевые сотрудники ГУ–ВШЭ, участвующие в реализации ПНР, представляют Россию в профильных экспертных и рабочих группах ведущих международных организаций: Экспертной группе Европейского Союза (ЕС) по проблемам долгосрочного прогнозирования; Экспертной группе ЕС по региональному Форсайту; Экспертной группе ЮНИДО по проблемам технологического прогнозирования; Экспертной группе по перспективным направлениям развития рамочных программ ЕС по научным исследованиям; Экспертной группе ОЭСР по Форсайту; Группе национальных экспертов ОЭСР по показателям науки и технологий; Комитетах ОЭСР по научно-технической политике и информационной и телекоммуникационной политике; Рабочей группе ОЭСР по управлению и финансированию научно-исследовательских организаций; Рабочей группе Евростата по статистике науки и инноваций; Рабочих группах ОЭСР и Евростата по статистике информационного общества; Международной группе советников по вопросам международного научно-технического сотрудничества Европейской Комиссии; Рабочей группе ОЭСР по нанотехнологиям и др.

Постоянно растет количество партнеров ГУ–ВШЭ в реальном секторе экономики. В настоящее время партнерами ГУ–ВШЭ являются 75 организаций, среди которых Государственная корпорация «Российская корпорация нанотехнологий», ГК «Концерн Энергоатом», АФК «Система», ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «Холдинг МРСК», ОАО «Ростелеком», ОАО «Газпром», ООО «Межрегионгаз», ОАО «ТНК-ВР», ОАО «РАО Энергетические системы Востока» и другие.

**Общий объем прикладных исследований ГУ–ВШЭ, выполненных по заказу внешних организаций в 2010 году, составил около 800 млн. рублей.**

Для успешной **коммерциализации прикладных исследований и разработок** ГУ–ВШЭ в 2010 году сформировано Управление инновационной деятельности, обеспечивающее интеграцию университета в национальную и международную инновационные системы, развитие профессиональной кооперации с их участниками, в том числе в области экспертизы, кадрового обеспечения и формирования систем управления проектами, связанными с инновациями и венчурными инвестициями.

В реализации мероприятий Программы развития активное участие принимают базовые кафедры ГУ–ВШЭ, сформированные по всем ПНР в кооперации с крупнейшими российскими и зарубежными компаниями, организациями и фондами. С 2011 года число таких структур будет увеличиваться за счет организации базовых кафедр с участием зарубежных университетов, научных центров и компаний. Например, в настоящее время ведутся переговоры о создании базовой кафедры совместно со Школой права и дипломатии им. Флетчера университета Тафтса (США).

В 2010 году продолжилось создание **проектно-учебных групп и лабораторий**, в рамках которых происходит интеграция выполнения проектов по заказу внешних

предприятий и организаций в учебный процесс. В 2010 году проектно-учебные группы и лаборатории выполнили проекты по заказу 22 предприятий и организаций.

Принципиально новые возможности для значительного *расширения кооперации с внешними партнерами, увеличения числа совместных проектов, а также для развития, продвижения и широкого тиражирования инновационных разработок университета* открывает реализация двух новых проектов ГУ–ВШЭ, инициированных в 2010 году и признанных победителями конкурса, объявленного в рамках исполнения постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства»:

- «Создание высокотехнологичного производства инновационных программно-аппаратных комплексов для эффективного управления предприятиями и отраслями экономики современной России» - в партнерстве с компанией «Авикомп Сервисез».

- «Создание высокотехнологичного производства кросс-платформенных систем обработки неструктурированной информации на основе свободного программного обеспечения для повышения эффективности управления инновационной деятельностью предприятия в современной России» - в партнерстве с компанией «Ай Ти».

Первый проект включает разработку методик сбора и обработки информации, совокупности моделей, управляющих работой инновационных комплексов, а также методов и алгоритмов работы с большими массивами семантических данных экономической природы. Научная составляющая данного проекта была оценена комиссией высшим баллом, что говорит о серьезном потенциале ГУ–ВШЭ не только в экономике, но и в области прикладной математики и информатики. Работу по созданию математических моделей информационного комплекса будут выполнять научные сотрудники, лучшие студенты и аспиранты отделения прикладной математики и информатики ГУ–ВШЭ (ПНР «Менеджмент»).

Второй проект посвящен разработке отечественной сервисно-ориентированной технологической ЕСМ<sup>1</sup>-архитектуры и библиотеки программных сервисных компонент на основе свободного программного обеспечения для обработки, хранения и анализа неструктурированной информации предприятия, мониторинга информационных потоков; моделирования, анализа и последующего совершенствования бизнес-процессов.

Дополнительными эффектами от реализации указанных проектов станут укрепление научного потенциала ГУ–ВШЭ по задействованным в них направлениям, а также отработка формата и процедур взаимодействия различных подразделений университета в ходе решения комплексных задач в интересах корпоративных заказчиков.

**Программа развития инновационной инфраструктуры ГУ–ВШЭ** «Комплексное развитие механизмов коммерциализации научных разработок, поддержки инновационного предпринимательства, научно-технологического прогнозирования и кооперации с организациями реального сектора экономики для эффективной интеграции ГУ–ВШЭ в национальную инновационную систему» признана победителем открытого конкурса, организованного Минобрнауки РФ в соответствии с постановлением Правительства РФ № 219 «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования». Эта программа инкорпорирована в общеуниверситетскую Программу развития ГУ–ВШЭ как национального исследовательского университета. Ее основная цель – сформировать на базе ГУ–ВШЭ комплексную систему генерации инноваций и

---

<sup>1</sup> ЕСМ (Enterprise Content Management) – современное направление развития систем управления информационными потоками организации.

отработки устойчивой модели инновационного взаимодействия науки, бизнеса и общества в экономике знаний.

ГУ–ВШЭ стремится стать методическим центром национальной системы прогнозирования, выстраиваемой на базе ведущих отраслевых вузов, формируя долгосрочные ориентиры для планирования инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Основные задачи этой программы – укрепить взаимосвязь прикладных исследований университета с запросами рынка, расширить число партнерских организаций и организаций заказчиков, обеспечить поддержку инновационного предпринимательства и увеличить вклад университета в формирование инновационной системы России.

В 2010 г. университет приступил к формированию *технологических платформ* в рамках ПНР совместно с ведущими компаниями и университетами России. Технологические платформы создаются по направлениям исследований и разработок, наиболее перспективным с точки зрения обеспечения устойчивого технологического развития и конкурентоспособности в рамках одного или нескольких секторов экономики и представляют собой механизм государственно-частного партнерства в инновационной сфере. Основные функции технологической платформы – организация взаимодействия представителей бизнеса, науки, потребителей и государства по вопросам выбора приоритетов, определения стратегических целей, формирования дорожной карты модернизации и научно-технологического развития, формирования и реализации инновационных проектов по их коммерциализации.

В настоящее время, используя потенциал ПНР «Экономика», «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление», ГУ–ВШЭ совместно с организациями-партнерами участвует в формировании следующих технологических платформ: «Глубокая переработка углеводородных ресурсов»; «Национальная программная платформа»; «Интеллектуальные встроенные системы»; «Биотех-2030»; «Медицина будущего»; «Интеллектуальная энергетическая система России».

Следует отметить, что ГУ–ВШЭ *осуществляет методическое, организационное, информационно-аналитическое и экспертное сопровождение деятельности Минэкономразвития России и Минобрнауки России по формированию и функционированию технологических платформ*. Эта работа позволит раскрыть научный потенциал ГУ–ВШЭ в общенациональном масштабе и внесет существенный вклад в развитие инновационных секторов экономики.

Другое новое и интенсивно развивающееся направление деятельности университета – *поддержка инновационного предпринимательства*.

В 2010 году в университете создан Совет по инновационному предпринимательству, в состав которого вошли видные представители науки, бизнеса и государственных институтов. Деятельность совета будет способствовать интеграции ГУ–ВШЭ в общероссийскую систему отношений в научно-технической и инновационной сферах. В отчетном году ГУ–ВШЭ наладил партнерские отношения с Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и с Фондом «Сколково», который обещает стать крупнейшим центром инноваций в России: подписан меморандум о сотрудничестве с Фондом «Сколково», на базе ГУ–ВШЭ создается рабочая группа по содействию реализации проекта Центра инноваций «Сколково».

В университете сформирован *«Фонд поддержки инновационного предпринимательства»*, который обеспечивает

- финансовую поддержку инновационных проектов и малых инновационных предприятий (стартапов), организуемых студентами, аспирантами и молодыми учеными;
- оплату услуг научно-педагогических работников ГУ–ВШЭ, привлекаемых к участию в инновационных проектах университета, а также к нормативно-методическому и практическому обеспечению создания малых инновационных компаний;



- организацию и проведение конкурсов бизнес-планов и студенческих проектов, а также поддержку участия российских команд в аналогичных международных конкурсах, проводимых ведущими зарубежными университетами и организациями инновационной сферы;

- повышение квалификации участников малых инновационных предприятий и поддержку предпринимательских инициатив;

- оплату консультационных и информационно-аналитических услуг для малых инновационных предприятий, получающих поддержку от объектов инновационной инфраструктуры ГУ–ВШЭ на основе соглашений.

Основная цель этой университетской системы стимулирования предпринимательства – снижение рисков участия в организации новых бизнесов для студентов и сотрудников. Содействие предпринимателям будет оказано на наиболее критичной, ранней стадии жизненного цикла инновационных проектов – переходе от идеи к первым продажам вновь созданных продуктов. Отбор претендентов на получение средств Фонда осуществляется среди коллективов инновационных проектов или малых инновационных компаний, организуемых с участием студентов, аспирантов и сотрудников ГУ–ВШЭ, или ставших победителями конкурсов бизнес-идей и бизнес-планов, организуемых Бизнес-инкубатором ГУ–ВШЭ.

В 2010 году по Программе «Фонд поддержки инновационного предпринимательства» проведен первый конкурс предпринимательских проектов, продемонстрировавший высокую активность участников. Всего на конкурс были поданы 64 заявки из Москвы, Нижнего Новгорода, Перми. После проведения экспертизы 20 проектных команд получили финансовую поддержку.

Деятельность фонда позволит ГУ–ВШЭ стимулировать *формирование пояса информационно-технологических, информационно-аналитических и консультационных компаний*. Эти компании будут работать на рынках интеллектуальных продуктов и услуг по тематике, соответствующей ПНР ГУ–ВШЭ. В период 2010–2012 годы должны быть образованы не менее 3-х таких компаний с участием университета. В 2010 году велась подготовка к созданию

- Рейтингового агентства «Социальный навигатор», имеющего целью предоставить потенциальным потребителям в сети Интернет открытую объективную информацию об учреждениях социальной сферы – в первую очередь образовательных и медицинских (в партнерстве с РИА «Новости»),

- Англоязычного интернет-ресурса о российском рынке информационных технологий (East–West Digital News) в партнерстве с компанией Faber Novel (США),

- Компании, специализирующейся в области обработки данных, – совместно с одним из партнеров ГУ–ВШЭ по проекту, выполняемому в рамках реализации постановления Правительства РФ №218.

Существенную роль в поддержке и развитии инновационного предпринимательства играют филиалы ГУ–ВШЭ, выступающие в качестве региональных площадок и предоставляющие широкие возможности для организации распределенной инновационной инфраструктуры университета. На базе всех филиалов ГУ–ВШЭ формируются региональные центры поддержки инновационного предпринимательства с участием внешних партнеров. В 2010 году создан бизнес-инкубатор Пермского филиала ГУ–ВШЭ и Центр предпринимательства Нижегородского филиала ГУ–ВШЭ. Ведется подготовка к организации в 2011 году центра развития предпринимательства Санкт-Петербургского филиала, который будет специализироваться на работе в творческих индустриях.

*Популяризации инновационного предпринимательства в студенческой среде* способствует деятельность Бизнес-инкубатора ГУ–ВШЭ. В 2010 году на базе головного вуза, а также Пермского и Нижегородского филиалов реализованы десять факультативных

программ по предпринимательству и три летние школы (всего в мероприятиях приняли участие свыше 3000 человек).

Бизнес-инкубатор ГУ–ВШЭ традиционно проводит конкурсы «Студенческий стартап года» (при поддержке компании Intel) и HSE {10k}: в 2010 году финалистами и победителями конкурсов стали свыше 30 студенческих проектов, одна из победивших команд получила приглашение на стажировку в бизнес-инкубатор Plug&Play Tech Center, находящийся в Силиконовой долине. В отчетном году Бизнес-инкубатор ГУ–ВШЭ также выступил партнером других организаций, развивающих студенческое предпринимательство: StartupWeekend, НАЧИНАЙ.com, StartupPoint, GlavStart, SOCAMP, RUCAMP, iCamp, BiznesBomba, Московский клуб молодых предпринимателей, Ассоциация молодых предпринимателей, Молодежный парламент Москвы и др. Продолжается работа по установлению деловых контактов с представителями венчурной индустрии: в проектах Бизнес-инкубатора приняли участие представители венчурных компаний и фондов: Центр коммерциализации технологий при МФПА, Addventure, Minerva Capital Partners, Самотлор-инвест, СравниСам.ру, АВРТ, StartupIndex, Almaz Capital.

ГУ–ВШЭ формирует *систему консультационного сопровождения малых инновационных предприятий и инициаторов инновационных проектов* (в том числе с привлечением ведущих зарубежных университетов и организаций инновационной сферы), которая должна обеспечить комплексную консультационную поддержку по всем аспектам организации бизнеса: регистрация компании, оформление прав интеллектуальной собственности, стратегическое планирование, выбор бизнес-модели, маркетинг, привлечение инвестиций и т.д. Участие в консультационной деятельности принимают партнеры Бизнес-инкубатора ГУ–ВШЭ: Intel, Google, Mail.ru, РОЦИТ, Британская высшая школа дизайна, АВВУУ, гос ID, Ру.форматор, издание «Деловой Петербург», Работа.mail.ru, деловой журнал «Эксперт», SoftKey, технопарк «Ингрия», МФТИ, Firmbook, издательский дом «Финансы и кредит», Presentation.ru и другие компании.

Институт менеджмента инноваций ГУ–ВШЭ совместно с Национальным исследовательским центром «Курчатовский институт» и Троицким центром РАН создает специализированную лабораторию «Менеджмент инноваций в научных центрах», деятельность которой будет способствовать формированию коллективов, объединяющих компетенции в науке и бизнесе для подготовки и реализации инновационных проектов. ГУ–ВШЭ также оказывает консалтинговые услуги российским вузам (в том числе федеральным и национальным исследовательским университетам, например – Дальневосточному федеральному университету и Иркутскому государственному техническому университету) в области организации управления Программами развития и стратегического планирования.

## **6. Реализованные или подготовленные инновации в образовательной деятельности**

ГУ–ВШЭ разработал *новые оригинальные образовательные стандарты* по 17 направлениям подготовки: 080100.62 «Экономика», 080200.62 «Менеджмент», 080500.62 «Бизнес-информатика», 040100.62 «Социология», 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» (все 4 ПНР), 231000.62 «Программная инженерия», 010400.62 «Прикладная математика и информатика» 010100.62 «Математика», 030200.62 «Политология», 031600.62 «Реклама и связи с общественностью», 031300.62 «Журналистика», 030300.62 «Психология», 030900.62 «Юриспруденция», 030100.62 «Философия», 033000.62 «Культурология», 032100.62 «Востоковедение» (африканистика), 030600.62 «История», 031900.62 «Международные отношения».

Новые стандарты призваны обеспечить формирование востребованных базовых и специальных профессиональных компетенций (а также ключевых аналитических, проектных и исследовательских компетенций), довести уровень освоения иностранного

языка до международных стандартов, создать условия для формирования общекультурной основы саморазвития студентов, получения студентами опыта построения образовательных траекторий и опыта практической деятельности в соответствующей профессиональной области.

Содержательное наполнение новых стандартов предусматривает следующие основные структурные изменения образовательного процесса:

- сокращение количества изучаемых дисциплин до 30-40 за бакалаврскую программу;
- увеличение продолжительности и фундаментальности изучения базовых профессиональных дисциплин;
- введение новых форм практических занятий, формирующих опыт профессиональной деятельности, а также аналитические, проектные, исследовательские компетенции;
- оптимизация изучения экономико-менеджеральных дисциплин, социально-гуманитарных и общеобразовательных дисциплин с учетом специфики факультетов и задач формирования общекультурной грамотности;
- создание условий для освоения всеми студентами одного иностранного языка на уровне международных стандартов и для освоения студентами второго иностранного языка по выбору;
- повышение гибкости учебного плана, которая обеспечивает условия формирования индивидуальных образовательных траекторий;
- создание условий для академической мобильности студентов бакалавриата (отъезд на обучение в другой университет до одного семестра на третьем или четвертом году обучения).

Внедрение новых образовательных стандартов запланировано на 2011/2012 учебный год.

Важным достижением стало институциональное оформление *междисциплинарной и межфакультетской магистратуры ГУ–ВШЭ*. В 2010 году состоялся набор на первую межфакультетскую магистерскую программу «Правовая информатика» (совместный проект факультетов права и бизнес-информатики). Основная задача межфакультетских магистерских программ – обеспечение подготовки специалистов с уникальными междисциплинарными компетенциями, в которых остро нуждается современный российский рынок труда.

С целью *повышения эффективности работы аспирантуры* ГУ–ВШЭ разработал и приступил к реализации программы аспирантуры «полного дня», которая организуется по типу программ PhD. Отличительные черты новой концепции аспирантуры – соответствие международным академическим стандартам, существенное расширение образовательной компоненты и полная концентрация обучающихся на научно-исследовательской работе. Первый набор в аспирантуру «полного дня» осуществлялся по специальностям «Экономика» и «Социология» (ПНР). Аспиранты, поступившие в аспирантуру «полного дня», будут получать стипендию в размере 25 тыс. рублей (из средств ГУ–ВШЭ), параллельно смогут работать в качестве научных сотрудников и преподавателей университета, но при этом будут лишены возможности совмещать обучение с неакадемической трудовой деятельностью.

Руководством университета была утверждена концепция программы «Академическая аспирантура», проведены переговоры с университетом Бонна, Берлинской аспирантской школой по социальным наукам, европейской ассоциацией докторских программ в области социально-экономических и статистических исследований. Для программы 1-го года обучения разработаны рабочие учебные планы, в

индивидуальные планы 12-ти аспирантов программы включены учебные (адаптационные) курсы.

Для обеспечения **международных стандартов качества образования, повышения уровня интернационализации** и развития современной академической среды, ГУ–ВШЭ увеличивает долю учебных курсов, читаемых на английском языке, привлекает к чтению лекций и ведению семинаров англоязычных преподавателей и развивает академическую мобильность студентов.

Утверждена новая Концепция преподавания английского языка в ГУ–ВШЭ, которая предусматривает обязательное прохождение студентами второго курса бакалавриата экзамена на знание английского языка, подтвержденное соответствующим международным сертификатом, а также преподавание дисциплин на английском языке объемом от 2 до 4 кредитов по каждой образовательной программе на 3-4 курсах бакалавриата. С сентября 2010 года новая программа английского языка реализуется в качестве пилотного проекта на всех факультетах, относящихся к ПНР. Через два года на новую, протестированную программу преподавания языка должны перейти все факультеты университета.

Университет успешно участвует в межправительственной программе сотрудничества в сфере образования Россия–США: в августе 2010 г. поддержан уже второй совместный проект – научно-учебное сотрудничество с Университетом Дж.Мейсона в области социологии (ПНР «Социология»). Совместно со Стэнфордским университетом (в рамках проекта российско-американского сотрудничества) осуществляется модернизация учебных программ по мировой экономике.

В 2010 г. активно развивалось сотрудничество со следующими институциональными партнерами ГУ–ВШЭ: Университетом Гумбольдта, ФРГ; Кельнским университетом, ФРГ; Париж 1 Пантеон-Сорбонна, Франция; Университетом Джорджа Мейсона, США; Университетом Болоньи, Италия; Стэнфордским университетом, США; Ланкастерским университетом, Великобритания. Были заложены основы для сотрудничества с китайскими вузами на институциональном уровне – с Фуданьским университетом и Шанхайским университетом Хуадун Шифань. Заключено 25 договоров об институциональном партнерстве с вузами Западной Европы, Северной Америки, Японии в рамках существующего сотрудничества и новых контактов. Основными предметами совместной работы были разработка программ двойных дипломов и совместных образовательных программ, а также организация стажировок для преподавателей, исследователей и административно-управленческого персонала ГУ–ВШЭ в зарубежных университетах-партнерах.

ГУ–ВШЭ активно участвует в сетевых проектах студенческих и академических обменов IMESS и с 2010 г. является членом консорциума международной программы по экономике и социологии Лондонского университетского колледжа UCL SEESS. В 2010 г. ГУ–ВШЭ в третий раз составе консорциума из 20 университетов (10 европейских, 10 российских) одержал победу в конкурсе проектов по поддержке академической мобильности между европейскими и российскими партнерами в рамках общеевропейской программы Европейского Союза Erasmus Mundus External Window Action 2.

Университет также расширяет краткосрочную академическую мобильность, организуя проектные и языковые летние и зимние школы и стимулируя участие студентов в международных студенческих исследовательских проектах (в частности, в рамках программы молодежного межуниверситетского сотрудничества Стэнфордского российско-американского форума (SURF)). В 2010 г. запущена Программа поддержки участия студентов и аспирантов ГУ–ВШЭ в международных летних школах, образовательных семинарах и научно-образовательных конкурсах (средства софинансирования).

Последовательно увеличиваются **научная и проектная составляющие в учебном процессе**. В 2010 году создано 6 новых научно-учебных лабораторий (НУЛ), в рамках

которых студенты и аспиранты вовлекаются исследовательский процесс под руководством научных сотрудников ГУ–ВШЭ. В рамках ПНР «Экономика» созданы «Лаборатория анализа и моделирования институциональной динамики», «Лаборатория прикладного анализа институтов и социального капитала»; Международная научно-учебная лаборатория финансовой экономики. В рамках ПНР «Менеджмент» – НУЛ сетевых форм организации и НУЛ исследования корпоративных инновационных систем. В рамках ПНР «Государственное и муниципальное управление» – НУЛ по информационному праву. Всего в ГУ–ВШЭ организованы 25 НУЛ, в работу которых вовлечено до 40% студентов и аспирантов. Разработаны и утверждены критерии эффективности научно-учебной деятельности, на основании которых проведена оценка эффективности НУЛов.

За счет формирования новых проектно-учебных лабораторий и проектно-учебных групп расширено вовлечение практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения, в преподавание прикладных дисциплин и организацию проектной работы студентов. В 2010 году сформированы две новые проектно-учебные лаборатории (ПУЛ «Развитие университетов» и ПУЛ анализа финансовых рынков и муниципального управления – ПНР «Социология», «Государственное и муниципальное управление»); организованы 14 проектно-учебных групп, в работе которых участвовало 119 студентов и 55 сотрудников ГУ–ВШЭ; разработаны методические основы проектно-учебной деятельности, позволяющей формировать практические навыки и компетенции студентов.

Создан Проектно-учебный институт в кооперации со Сбербанком РФ, обеспечивающий реализацию магистерской программы ГУ–ВШЭ «Финансы» (в 2010 г. на 1 курс этой программы были зачислены 26 чел.)

Для развития аналитических и исследовательских навыков и компетенций на бакалаврских программах всех факультетов ГУ–ВШЭ в обязательном порядке введен научно-учебный семинар. В рамках магистратуры уже сформирована и успешно действует система обязательных для учащихся научно-исследовательских семинаров. В учебном процессе широко используются актуальные данные исследований и разработок, в том числе данные мониторинговых обследований социально-экономических процессов, выполненных специалистами ГУ–ВШЭ. Университет организует ежегодный конкурс на лучшую научно-исследовательскую работу студентов бакалавриата и магистратуры, число номинаций и участников которого постоянно увеличивается. Если в 2009 году в Конкурсе НИРС приняло участие 268 студенческих работ по 14 номинациям, то в 2010 году – 417 работ по 16 номинациям. ГУ–ВШЭ также организует Открытый конкурс НИРС для студентов вузов РФ и стран СНГ. По итогам этих двух конкурсов проводится ежегодная студенческая конференция: в 2010 году в ней приняли участие более 700 студентов, в том числе 58 – представители других вузов. В ближайшей перспективе ежегодная студенческая конференция, организуемая на базе ГУ–ВШЭ, должна получить статус Международной научной студенческой конференции.

Формируется система регулярных *международных экспертиз образовательной деятельности университета*. За отчетный период организованы и проведены три такие экспертизы: экспертиза качества преподавания (включая в том числе экспертизу преподавания на английском языке) осуществлена в рамках проекта «Поддержка качества преподавания в высшем образовании» Программы ОЭСР «Институциональное управление в высшем образовании»; экспертиза образовательных результатов и внутренней системы повышения качества образования в ГУ–ВШЭ проведена международными экспертами Всемирного банка, экспертиза концепции аспирантуры «полного дня» ГУ–ВШЭ была осуществлена руководителями докторантских программ Университета Гумбольдта.

В июле ГУ–ВШЭ получил статус полного члена Европейского фонда развития менеджмента (EFMD), что дает широкие возможности для международной экспертизы и аккредитации образовательных программ по ПНР «Менеджмент».

В целях *совершенствования системы поиска и отбора лучших абитуриентов* в университете создана Дирекция по профессиональной ориентации и работе с одаренными учащимися. В отчетном году была проведена методическая работа по обеспечению организации олимпиад, созданы новые банки конкурсных заданий, совместно с Департаментом образования города Москвы организованы открытые городские конкурсы школьников.

В 2010 году ежегодная Многопрофильная олимпиада для школьников ГУ–ВШЭ проводилась в 29 регионах России и в пяти странах СНГ (Армении, Казахстане, Молдове, Белоруссии и Украине). В олимпиаде приняли участие свыше 9 300 человек, из них 882 – жители стран СНГ. Олимпиада была организована в сотрудничестве с шестью другими российскими вузами: РУДН, Сибирским федеральным университетом, Казанским федеральным университетом, Томским государственным университетом и Уральским государственным университетом.

Олимпиада для поступающих в магистратуру ГУ–ВШЭ проводилась в 25 регионах России и в пяти странах СНГ. В ней приняло участие 2309 человек.

Был организован конкурс научных работ для бакалавров из других вузов, включая вузы стран СНГ, по социально-экономическим наукам (для привлечения талантливых магистрантов).

В зимних школах ГУ–ВШЭ, организуемых для поступающих в магистратуру, приняли участие 453 абитуриента по всем направлениям обучения.

Новым инструментом отбора и подготовки будущих магистров ГУ–ВШЭ в этом году стала (помимо подготовительного отделения для поступающих в магистратуру) более сложная и индивидуализированная система приема, сочетающая специализированные вступительные экзамены с конкурсом портфолио и учетом международных языковых сертификатов в качестве квалификационного экзамена.

Для привлечения сильных студентов на платные места университет использует систему скидок на оплату за обучение, которые составляют от 30 до 70% стоимости в зависимости от результатов экзаменационных испытаний, а в при зачислении в вуз – в зависимости от академической успеваемости.

В сотрудничестве с российскими банками ГУ–ВШЭ расширяет практику кредитования студентов. Начата реализация совместной программы со Сбербанком России в рамках эксперимента по государственной поддержке образовательных кредитов. В 2010 году Сбербанк предоставил кредиты 67 студентам ГУ–ВШЭ, АКБ «Союз» – семи, программа «Кредо» (реализуемая АКБ «Союз совместно с компанией Крейн) продолжает оплачивать обучение 119 человек.

В результате организации всех вышеперечисленных мероприятий доля студентов-бакалавров из других регионов, поступивших на бюджетные места в ГУ–ВШЭ, составила 54%, а на платные места – 33%. Доля студентов-магистров из других регионов составила 49,7% в общем наборе. В целом контрольные цифры приема в бакалавриат составили 2075 человек, а в магистратуру – 1550 человек, что на 6,8% и 53,5% (соответственно) больше, чем в прошлом году. Набор студентов в первую очередь увеличился по направлениям подготовки и специальностям ПНР. Таким образом, ГУ–ВШЭ становится крупным общенациональным центром подготовки высококвалифицированных кадров.

## 7. Реализованные или подготовленные инновации в научно-исследовательской деятельности

Для развития научно-исследовательской и проектной деятельности по ПНР в 2010 году в ГУ–ВШЭ были созданы **новые структурные подразделения**:

- 1) Международный институт профессионального статистического образования (ПНР «Экономика»; одна из задач института – осуществлять профессиональную переподготовку представителей статистических служб в странах СНГ, прежде всего азиатских);
- 2) Институт институциональных исследований (в составе факультета экономики, включающий помимо кафедры институциональной экономики, 3 научно-учебные лаборатории; ПНР «Экономика», «Социология»);
- 3) Институт экономики здравоохранения ГУ–ВШЭ (ПНР «Экономика»),
- 4) Институт экономики природопользования и экологической политики (ПНР «Экономика»),
- 5) Центр внутреннего мониторинга (ПНР «Социология»),
- 6) Кафедра финансовой экономики и финансового учета (ПНР «Экономика»),
- 7) Центр прикладных актуарных исследований (в его задачи входят разработка методологии актуарного оценивания сферы пенсионного, медицинского и социального страхования, а также создание специальной Актуарной базы данных; ПНР «Экономика»),
- 8) Центр оценки сырьевых активов (ПНР «Экономика»),
- 9) Базовая кафедра Управления федеральной налоговой службы в Нижегородском филиале (ПНР «Экономика»), кафедра организационной психологии на факультете менеджмента Нижегородского филиала (ПНР «Менеджмент»),
- 10) Научно-учебная лаборатория исследований корпоративных инновационных систем в Санкт-Петербургском филиале (образована на базе уже действующей группы студентов и аспирантов; ПНР «Менеджмент»),
- 11) Научно-методический центр конгрессной деятельности в Санкт-Петербургском филиале (ПНР «Экономика»),
- 12) Научно-информационный и аналитический центр приграничного и межрегионального сотрудничества в Санкт-Петербургском филиале (ПНР «Экономика»).

Университет начал процесс по **формированию научных лабораторий совместно с зарубежными университетами и научными центрами**. Создана Международная научно-учебная лаборатория финансовой экономики, учредителями которой выступили Международный институт экономики и финансов ГУ–ВШЭ и Лондонская школа экономики и политических наук. Лаборатория формируется по модели открытого академического пространства, участниками которого могут стать не только преподаватели, аспиранты и студенты двух университетов-партнеров, но и представители других вузов. К работе в лаборатории приглашены специалисты из Оксфорда, Вены, Белграда и других европейских научных центров.

Победа в конкурсе, организованном Минобрнауки РФ в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 220 «О мерах по привлечению ведущих ученых в российские образовательные учреждения высшего профессионального образования», обеспечила условия для организации двух **лабораторий под руководством ведущих ученых**:

- Лаборатории алгебраической геометрии и ее приложений под руководством профессора Института математических наук им. Куранта Нью-Йоркского университета (США) Ф.А. Богомолова.
- Лаборатории сравнительных социальных исследований под руководством профессора Университета Мичигана (США) Рональда Инглхарта.

В 2011 г. ГУ–ВШЭ планирует создать за счет собственных средств еще ряд лабораторий, возглавляемых ведущими зарубежными исследователями.

Увеличивается *объем фундаментальных исследований* по ПНР. В 2010 году было выполнено 88 фундаментальных исследований по ПНР, включая комплекс крупных общероссийских мониторинговых исследований: мониторинг показателей динамики производства продукции в отраслях реального сектора экономики; мониторинг делового климата организаций реального сектора и сферы услуг; мониторинг инновационной активности предприятий реального сектора экономики и научных организаций; мониторинг развития сектора интеллектуальных услуг; мониторинг рынка труда научных кадров высшей квалификации; мониторинг инновационного поведения населения; мониторинг образовательных и трудовых траекторий выпускников школ и вузов; мониторинг экономических процессов в здравоохранении; мониторинг социально-экономического поведения домохозяйств; мониторинг издержек взаимодействия государства и бизнеса, граждан при предоставлении комплексных государственных услуг (с разработкой предложений по сокращению этих издержек и административных барьеров); мониторинг состояния гражданского общества; предпринимательский потенциал российского общества, прогноз (дорожная карта) развития малого и среднего бизнеса до 2020 г. (по отраслям).

Основной целью реализуемых ГУ–ВШЭ мониторинговых исследований является регулярный сбор и анализ информации по основным направлениям российской экономики и социальной сферы для оценки полученных экономических, социальных и системных эффектов в Российской Федерации, для прогнозирования и регулирования государственной политики в масштабах страны. В ГУ–ВШЭ создается система регулярных мониторинговых исследований, результаты которых служат основой при подготовке ежегодных аналитических докладов для Правительства Российской Федерации, долгосрочных прогнозов социально-экономического развития страны, выработки стратегий для инновационного сектора экономики, модернизации образования, науки, здравоохранения, совершенствования инструментов отраслевой политики и др.

Результаты мониторинговых обследований размещаются на корпоративном портале ГУ–ВШЭ в разделе «Мониторинговые исследования». Планируется размещение данных проведенных мониторинговых исследований в рамках Единого архива экономических и социологических данных. Единый архив экономических и социологических данных – это уникальные массивы эмпирических данных, обеспечивающих информационную базу научных исследований и аналитических разработок. В настоящее время в ГУ–ВШЭ ведется разработка функциональных требований к созданию *интегрированной базы знаний* по результатам социально-экономических исследований.

Публикация результатов научных исследований стала целенаправленной политикой ГУ–ВШЭ: такой подход способствует не только распространению передовых научных знаний, но и привлечению новых партнеров из научно-исследовательской среды, в том числе зарубежных. С 2011 года планируется размещение аннотаций на английском языке к публикуемым на корпоративном портале результатам исследований.

Для *развития системы мониторинга социально-экономических процессов* в ГУ–ВШЭ создан Совет по мониторинговым исследованиям, основными задачами которого являются: определение основных направлений мониторинговых исследований в социально-экономической сфере, направлений сотрудничества с научными организациями (в том числе зарубежными) в области мониторинговых исследований; установление проекта бюджета Программы мониторинговых исследований ГУ–ВШЭ; планирование распространения результатов мониторинговых исследований; подведение ежегодных итогов. К 2015 году планируется увеличить число мониторингов до 15.



Большую роль в *стимулировании исследовательской активности сотрудников университета, а также студентов и аспирантов, привлекаемых к реализации научных проектов*, играет Научный фонд ГУ–ВШЭ: в 2010 году поддержку фонда получили 116 исследовательских проектов, в реализации которых участвовали 320 человек.

В соответствии с решением заседания Межведомственной комиссии по совершенствованию прогноза научно-технологического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу на регулярной основе от 29 июня 2010 г. *на ГУ–ВШЭ возложены функции научно-методического обеспечения по долгосрочному прогнозированию научно-технологического развития России*. Для решения этой задачи предусмотрено формирование сети отраслевых центров прогнозирования на базе ведущих российских вузов. Международный научно-образовательный Форсайт-центр ГУ–ВШЭ будет выполнять научно-методологическое обеспечение деятельности данных отраслевых центров прогнозирования, координировать их деятельность, а также осуществлять проведение совместных исследований (в первую очередь, по межотраслевым проблемам прогнозирования социально-экономического и научно-технологического развития). Для выполнения работ на высоком уровне и с учетом лучшей мировой практики при ГУ–ВШЭ будет создан Международный экспертный совет по научно-технологическому прогнозированию с участием крупнейших мировых экспертов, который возглавит вице-президент по исследованиям Университета Манчестера профессор Люк Джорджиу.

В сентябре 2010 г. в рамках научной конференции «Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу: обсуждение и продвижение итоговых результатов» на базе ГУ–ВШЭ были представлены итоги исследований, выполненных Институтом статистических исследований и экономики знаний ГУ–ВШЭ совместно с организациями-партнерами в рамках работ по заказам Минобрнауки России: определены приоритетные технологические направления российской экономики, сформулированы предложения по 168 крупным инновационным проектам, дана оценка кадровых и финансовых потребностей, а также возможностей для реализации данных проектов.

Университет участвует в реализации *крупных научных проектов международных сопоставлений*. В 2010 году университет самостоятельно инициировал межстрановое исследование по теме «Участие дорожной полиции в неформальных отношениях с бизнесом и населением», которое будет проведено в четырех странах: России, Болгарии, Казахстане и Танзании (ПНР «Социология» и «Экономика»). Американо-российский фонд по экономическому и правовому развитию (USRF) предоставил грант ГУ–ВШЭ и Университету Северной Каролины для реализации совместного научно-исследовательского проекта в области энергетики и энергоэффективности. Данный проект станет первым шагом на пути к долгосрочному сотрудничеству с Университетом Северной Каролины, он призван открыть целую серию исследовательских проектов в области энергетики (ПНР «Экономика»), входящей в число Приоритетных направлений модернизации и технологического развития экономики России. Совместно с исследовательским Центром «Интернет и общество» Гарвардского университета ГУ–ВШЭ инициировал междисциплинарный исследовательский проект, посвященный изучению русскоязычного Интернет-пространства (ПНР «Социология»). Подготовлена заявка и выигран грант на трехлетний исследовательский проект «SEARCH – Sharing Knowledge Assets: Interregionally Cohesive Neighborhoods» в рамках 7 рамочной программы Европейского союза по направлению «Socio-Economic Sciences and Humanities». Подготовлена заявка и выигран тендер Всемирного Банка по российскому суб-национальному проекту «Doing business» (Ведение бизнеса в России). В 2010 году университет осуществлял пять проектов международных сопоставлений, в тематический план фундаментальных исследований

2011 года включены 8 таких проектов. Увеличение числа международных проектов свидетельствует о росте международного признания университета.

Всего в кооперации с зарубежными партнерами были реализованы 39 исследований, в которых принимали участие 65 зарубежных ученых. Для расширения сотрудничества с иностранными специалистами и более тесной интеграции в мировое научное пространство в ГУ–ВШЭ разработано Положение о конкурсе на поддержку приглашения зарубежных исследователей и сформирована конкурсная комиссия.

Продолжается формирование *системы международной экспертизы результатов фундаментальных исследований ГУ–ВШЭ* в рамках реализации Программы развития. Ведущие зарубежные эксперты привлекаются к оценке результатов научно-исследовательской работы, выполненной по ПНР.

В ГУ–ВШЭ стабильно высокий объем *прикладных исследований и разработок* за счет участия во многих конкурсах, проводимых по заказам как органов государственной власти (федеральных и региональных), так и компаний. Объем выполненных в 2010 году прикладных исследований составил около 800 млн. рублей.

В 2010 г. научно-исследовательские коллективы ГУ–ВШЭ выиграли *гранты в рамках Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы:*

Исследовательский коллектив факультета социологии ГУ–ВШЭ получил грант по направлению «Проведение поисковых научно-исследовательских работ по философским, социологическим наукам и культурологии» (ПНР «Социология»). Исследование посвящено изучению социально-экономических аспектов реформирования системы органов внутренних дел РФ в 2010-2012 годах.

Коллектив исследователей из двух лабораторий ГУ–ВШЭ – «Институциональный анализ экономических реформ» и Научно-учебной лаборатории анализа и моделирования институциональной динамики – выиграл грант на реализацию проекта «Институциональные изменения в системе российского высшего образования и поведенческих стратегий населения в контексте получения высшего образования (на примере единого государственного экзамена)» (ПНР «Экономика», «Социология»).

Научно-учебная лаборатория исследований в области бизнес-коммуникаций получила два гранта на реализацию проектов «Разработка эффективных речевых стратегий и тактик бизнес-коммуникаций для современной России» и «Разработка рекомендаций для создания эффективных вербальных бизнес-коммуникаций» (ПНР «Менеджмент»).

Исследовательский коллектив Института правовых исследований ГУ–ВШЭ получил грант по направлению «Юридические и политические науки». Тема реализуемого проекта – эффективность механизмов охраны интеллектуальной собственности, имеющая прикладное значение и для развития российских исследовательских университетов.

ГУ–ВШЭ стал одним из семи победителей конкурса на проведение научных исследований коллективами научно-образовательных центров в области информатики (ПНР «Менеджмент»). Поддержку получил проект ГУ–ВШЭ «Исследование и разработка высокоточных технологий обработки информации на основе инновационных методов формализации семантики естественно-языковых информационных ресурсов».

Научно-учебная лаборатория исследований в области бизнес-коммуникаций ГУ–ВШЭ стала победителем в конкурсе Минобрнауки РФ на проведение научных исследований научными группами под руководством кандидатов наук по направлению «Филология» в рамках Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России».

Проект ГУ–ВШЭ «Исследование актуальных проблем теории представлений, алгебраической геометрии и теории чисел и их приложений к математической физике»

стал одним из победителей конкурса Минобрнауки РФ «Проведение научных исследований молодыми учеными – кандидатами наук по математике, механике, информатике».

## 8. Разработка учебных программ

В 2010 году в ГУ–ВШЭ состоялся первый набор на *две новые программы бакалавриата* («История», «Востоковедение, африканистика») и *девять новых программ магистратуры*: «Математика» (направление «Математика»), «Управление и экономика здравоохранения» (направление «Государственное и муниципальное управление» – ПНР), «Измерения в психологии и образовании» (направление «Психология»), «Финансы», «Статистический анализ экономических и социальных процессов», «Банковский менеджмент» (направление «Экономика» – ПНР), «Правовая информатика» (совместная программа факультетов права и бизнес-информатики), «Финансовое, налоговое и таможенное право (направление «Юриспруденция»), «Политические вызовы современности» (направление «Политология»). Программа «Банковский менеджмент» имеет ярко выраженный прикладной характер и будет реализовываться совместно факультетом экономики и Банковским институтом ГУ–ВШЭ.

В филиалах ГУ–ВШЭ состоялись первые наборы на новые магистерские программы «Маркетинг» (направление «Менеджмент» – ПНР, Нижегородский и Пермский филиалы), «Правовое обеспечение и защита бизнеса» (направление «Юриспруденция», Нижегородский филиал), «Политические институты и политические инновации» (направление «Политология», Санкт-Петербургский филиал).

Состоялся набор студентов на новую магистерскую программу «Управление образованием» (ПНР «Государственное и муниципальное управление»), реализуемую совместно ГУ–ВШЭ, Московской высшей школой социальных и экономических наук и Манчестерским университетом (Англия). Это первая очно-заочная (вечерняя) магистерская программа, организуемая в ГУ–ВШЭ: программа рассчитана на два с половиной года и ориентирована на слушателей, имеющих педагогическое образование и работающих директорами школ или в органах управления образованием.

В 2010 г. разработаны пять новых программ *дополнительного профессионального образования*: «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)», «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)», «Международный бизнес», «Мастер делового администрирования (МВА) – управление проектами»; «Мастер управления в здравоохранении».

Проведены работы по развитию образовательных стандартов в сфере дополнительного профессионального образования, в частности разработаны:

- проект Федеральных требований к минимуму содержания дополнительной образовательной программы «Оценщик высшей категории»;
- новая редакция Федеральных требований к минимуму содержания дополнительной образовательной программы «Управление государственным и муниципальным заказом».
- технические задания на создание системы целостных обучающих модулей, позволяющих формировать индивидуальную, образовательную постдипломную траекторию от повышения квалификации до программ МВА и магистратуры по направлениям «Бизнес-информатика» и «Управление средствами массовой коммуникации» (ПНР «Менеджмент»).

Для стимулирования разработки *новых образовательных программ* и использования *инновационных методик* в учебном процессе Фонд образовательных инноваций ГУ–ВШЭ организует специальные конкурсы для преподавателей

университета. Представляемые на конкурс Фонда образовательных инноваций разработки должны носить инновационный для ГУ–ВШЭ характер. Одобренные программы предлагаются к включению в учебный план. Финансирование проектов-победителей по ПНР производится из средств Программы развития ГУ–ВШЭ.

Например, в рамках конкурса «Использование в учебном процессе *оригинальных моделей организации самостоятельной работы студентов*» были разработаны: программа обучения английскому языку для обучающихся на факультете государственного и муниципального управления (ПНР «Государственное и муниципального управление»), методика использования Вики-технологий в организации самостоятельной «онлайн»-работы студентов по курсу «Английский язык для профессиональной коммуникации» для направления «Бизнес-информатика», Методика «он-лайн» поддержки курса «Анализ данных в менеджменте», Учебная компьютерная имитационная модель «Distribution Game» по дисциплине «Логистика распределения» (все – ПНР «Менеджмент»).

Разработаны и внедрены в образовательный процесс программы *оригинальных учебных практикумов*, в частности, Лабораторный практикум по машинному обучению и разработке данных (Data Mining) (ПНР «Бизнес-информатика) и Практикум по прикладным экономическим исследованиям (ПНР «Экономика»).

В ГУ–ВШЭ активно поддерживается *разработка программ учебных дисциплин на английском языке*. Например, в рамках магистерской программы «Политический анализ и публичная политика» были разработаны следующие учебные программы: Global Actors in Public Policy, Think Tanks as Actors in Public Policy: Technologies of Influencing political decision-making, Regional Policy and Regional Politics in Russia (ПНР «Государственное и муниципальное управление). Для магистерской программы Санкт-Петербургского филиала ГУ–ВШЭ «Финансовый менеджмент» была создана программа Mergers and Acquisitions, а для магистерской программы «Маркетинг» – программа Professional Selling & Sales Management (ПНР «Менеджмент»).

Также поощряется разработка и внедрение в учебный процесс *дистанционных методик*. Дистанционную поддержку в основном получают курсы магистерских программ, реализуемые совместно с зарубежными и российскими вузами.

## 9. Развитие кадрового потенциала университета

В 2010 году была продолжена работа по достижению ключевых целей кадровой политики ГУ–ВШЭ, а именно: обеспечению высоких международных стандартов преподавания, развитию исследовательской и проектной деятельности научно-педагогических работников, интеграции в международное профессиональное сообщество. Основные усилия были направлены на стимулирование академической деятельности и повышение профессиональной квалификации, создание условий для эффективной работы преподавателей и сотрудников, а также формирование и обновление кадрового состава.

В 2010 году сохранилась тенденция увеличения числа преподавателей с учеными степенями: так, в головном вузе число докторов наук возросло на 8 человек с 2009 года и на 47 человек за последние пять лет (106 докторов наук в 2005 г., 143 д.н. – 2007, 155 д.н. – 2009, 163 д.н. – 2010), число кандидатов наук возросло на 38 человек за год и на 183 человека за последние пять лет (242 кандидата наук – 2005, 316 к.н. – 2007, 387 к.н. – 2009, 425 к.н. – 2010).

Политика в области труда и стимулирования деятельности включала в себя несколько компонентов и была направлена в первую очередь на: последовательное повышение базового уровня оплаты и ее минимального уровня (до 20 тыс. руб.); выравнивание оплаты труда для совместителей; выравнивание условий оплаты труда преподавателей не выпускающих кафедр; расширение группы ординарных профессоров (до 57 чел. в 2010 году), вносящих большой вклад в развитие науки и создающих научную

репутацию университету; постоянное усиление селективных материальных стимулов и расширение системы академических надбавок.

В качестве основных механизмов стимулирования кадрового развития использовались Программы «Научный фонд», «Фонд образовательных инноваций», программы Центра повышения квалификации.

**Программа «Научный фонд»** провела конкурс академических надбавок за научные публикации, за научный вклад и за публикации в международных реферируемых журналах. В 2010 году в головном вузе были поддержаны 279 заявок на академические надбавки из 305, из них 196 надбавок за академическую работу, 49 надбавок за академические успехи и вклад в репутацию ВШЭ, 12 надбавок за статью в зарубежном рецензируемом журнале и 22 персональные надбавки ректора за вклад в репутацию ВШЭ. Были поддержаны также 54 заявки из филиалов (из 71): 26 академических надбавок было начислено сотрудникам Нижегородского филиала ГУ–ВШЭ (23 за академическую работу и 3 за вклад в репутацию ВШЭ); 21 надбавок – сотрудникам Санкт-Петербургского филиала (15 за академическую работу; 2 за вклад в репутацию ВШЭ; 3 персональные надбавки ректора; 1 за статью) и 7 надбавок – сотрудникам Пермского филиала.

За счет средств программы «Научный фонд» в 2010 году были поддержаны также:

- 73 индивидуальных исследовательских гранта;
- 23 коллективных исследовательских проекта «Учитель-Ученики»;
- софинансирование 13 грантов РФФИ и РГНФ, выигранных сотрудниками ГУ–ВШЭ;
- 7 проектов по приоритетной тематике («Фундаментальные социокультурные структуры и процессы современности»; «Философские основания социальных и гуманитарных наук»; «Социокультурные факторы развития системы образования»);
- более 150 грантов для участия в выездных научных мероприятиях в России и за рубежом.

**Программа «Фонд образовательных инноваций»** (ФОИ) вносит значительный вклад в развитие преподавательских навыков сотрудников ГУ–ВШЭ путем стимулирования разработки инновационных методик проведения лекций, семинаров и организации самостоятельной работы студентов. ФОИ поддерживает такие виды деятельности, как:

- преподавание учебных дисциплин на английском языке;
- оригинальные концепции организации и проведения научно-исследовательских семинаров;
- разработка курсов по обучению академическим навыкам;
- оригинальные методики проведения семинарских занятий;
- оригинальные модели организации самостоятельной работы студентов;
- разработка программ учебных практикумов;
- дистанционная поддержка образовательных программ;
- видеозапись лекционных курсов.

Всего в 2010 году более 30 заявок преподавателей были поддержаны в номинациях «Использование в учебном процессе оригинальных моделей организации самостоятельной работы студентов», «Разработка программы учебного практикума», «Разработка и внедрение в учебный процесс оригинальных методик проведения семинарских занятий».

Среди преподавателей был проведен конкурс в четырех номинациях «Преподаватель факультета/отделения – 2010», «Научный руководитель студентов и аспирантов факультета/отделения – 2010», «Преподаватель иностранного языка – 2010», «Молодой преподаватель факультета/отделения – 2010». В рамках конкурса ФОИ было поддержано 64 учебных видеозаписи по 10 учебным курсам, еще 19 записей было в рамках семинаров НУЛов и семинара по проектно-учебной деятельности. Таким образом,

в течение года ежемесячно велась запись в среднем пяти курсов длительностью 1-1,5 месяца.

Для повышения качества преподавания планомерно снижалась преподавательская нагрузка: создавались условия для оплачиваемых творческих отпусков до 6 месяцев; распространялась практика учебных ассистентов. В 2010 году посредством двух конкурсов Программы «Фонд образовательных инноваций» было отобрано 112 учебных ассистентов. С учетом накопленного опыта была принята новая редакция Положения об учебных ассистентах.

В 2010 году продолжилась активная работа в отношении группы высокого профессионального потенциала – **кадрового резерва**, численность которого в 2010 году составила 187 человек. Члены кадрового резерва делятся на категории «Будущие преподаватели» (52 чел.), «Новые преподаватели» (78 чел.), «Будущие профессора» (34 чел.). В 2010 году была создана новая категория кадрового резерва «Новые исследователи» (23 чел.).

Для всех категорий кроме «Будущих профессоров» установлены стимулирующие выплаты в течение двух лет. Для кадрового резерва также предусмотрены: выездные семинары, регулярные встречи с руководством университета, специальные конкурсы проектов и программы повышения квалификации кадрового резерва.

Всего в 2010 году было проведено два конкурса с целью профессионального развития членов кадрового резерва – конкурс инициативных образовательных проектов (62 участника) и конкурс междисциплинарных научных семинаров (53 участника). Участниками групп, подававших конкурсные заявки, стали 100 человек, что составляет 53,5% от всего состава кадрового резерва.

Проведено два выездных семинара с целью повышения квалификации членов кадрового резерва и один семинар по повышению квалификации молодых администраторов ГУ–ВШЭ. Более 93,6% (или 175 членов кадрового резерва) приняли участие в трех выездных семинарах.

Важнейшим инструментом развития кадрового потенциала является **Центр повышения квалификации ГУ–ВШЭ**. В 2010 год обучение по программам повышения квалификации в общей сложности прошли 1579 сотрудников ГУ–ВШЭ, что на 40,7% больше по сравнению с прошлым годом (1122 человека). По итогам конкурсов на индивидуальные стажировки в ведущие российские вузы и научные центры были отправлены 47 человек, а в ведущие зарубежные университеты и научные центры – 80 человек.

На базе университета успешно реализуются следующие ежегодные программы повышения квалификации:

- программы, развивающие общие навыки сотрудников (курсы иностранных языков всех уровней, развитие академических навыков, практическая психология, базовые управленческие навыки, навыки эффективной коммуникации, ораторское мастерство)
- программы, развивающие ИТ-навыки (использование электронных библиотечных ресурсов, информационно-коммуникационные технологии в преподавании английского языка, корпоративное программное обеспечение ГУ–ВШЭ – LMS, АСАВ, ИС-ПРО, БОСС-Кадровик, СИНБАД, специализированные компьютерные программы для НПП, например, учебный курс «Работа с программным пакетом «Mathematica»).
- программы, развивающие специальные навыки (теория контрактов, прикладная эконометрика, экономика труда, эмпирические приложения теории отраслевых рынков, профессиональное управление проектами, работа с базой данных RLMS-HSE, логистика и управление цепями поставок и др.), большинство из которых были проведены для преподавателей ГУ–ВШЭ специалистами Российской экономической школы.

В ГУ–ВШЭ поддерживаются условия для активизации входящей и исходящей академической мобильности: поездки на конференции, семинары, летние школы; индивидуальные стажировки за рубежом и в России; приглашение зарубежных исследователей и преподавателей.

В 2010 году была разработана процедура конкурсного отбора заявок на поддержку обучения работников Государственного университета – Высшей школы экономики по программам магистратуры и программам Ph.D. в ведущих университетах. В рамках международного обмена 10 человек были направлены в Университет Джорджа Мейсона (США), 5 человек – в Университет Болоньи (Италия), 2 человека в Пекинский университет и 1 человек в Уханьский университет (Китай), 3 человека – в Израильский университет. В целях развития сотрудничества с зарубежными партнерами и расширения возможностей международного обмена состоялось 11 сессий совместных комитетов с иностранными университетами, в т.ч. с представителями Лондонской школы экономики и политических наук, Университета Лондона и представителями французского консорциума университетов.

В 2010 г. были организованы краткосрочные визиты в ГУ–ВШЭ зарубежных специалистов для проведения групповых занятий, мастер-классов и индивидуальных консультаций по приоритетным направлениям развития ГУ–ВШЭ (в их числе такие международно признанные эксперты, как лорд Майкл Барбер, один из известнейших в мире специалистов по повышению эффективности государственного управления, профессор Университета Оксфорда Кэрролл Леонард, профессор Университета Джорджа Мейсона Джой Най). Всего был организован приезд 17 специалистов, в том числе: по ПНР «Экономика» – 8, по ПНР «Государственное и муниципальное управление» – 3, по ПНР «Менеджмент» – 3, ПНР «Социология» – 3. Суммарная продолжительность программы составила 200 академических часов; общий состав целевой аудитории – 218 чел.

В целях привлечения *лучших кадров с международного рынка труда* был создан Комитет по международному рекрутингу, занимающийся наймом преподавателей, имеющих степень Ph.D. и опыт работы в ведущих зарубежных университетах, а также разработано положение о конкурсе на поддержку приглашения зарубежных исследователей и создана конкурсная комиссия. По итогам конкурса в 2010 году привлечено к работе в ГУ–ВШЭ 13 специалистов на краткосрочной основе. В рамках программы IMESS было отобрано шесть человек для работы в 2011 году. Решены законодательные проблемы визовых ограничений, создано и начало функционировать подразделение по созданию благоприятных условий для пребывания иностранных граждан. На корпоративном портале создана страница для иностранных сотрудников (<http://ir.hse.ru/istaff/>). Всего к учебному и исследовательскому процессу в ГУ–ВШЭ привлечено более 30 иностранных граждан. В настоящее время в университете работают 43 научно-педагогических работника со степенью Ph.D (включая российских граждан).

## **10. Укрепление материально-технического оснащения университета**

### ***Развитие учебно-лабораторной базы***

Наряду с задачей достижения мирового уровня качества инфраструктуры университет решает проблему существующего дефицита собственных учебно-лабораторных площадей и общежитий, а также фактического отсутствия спортивно-оздоровительной базы. Для решения этих задач производится реконструкция существующих и введение в эксплуатацию новых зданий.

В 2010 г. продолжалось расширение учебно-лабораторной базы ГУ–ВШЭ. К 1 сентября после проведения ремонта введены в строй учебные аудитории нового факультета истории. Площадь вновь открытых аудиторий и кабинетов для преподавателей – 1,775 тыс. кв. м.

Проведена масштабная реконструкция здания университета на Славянской площади, что позволило создать условия для размещения научных подразделений экономического направления.

Восстановлены помещения в здании на Измайловском шоссе, 44, ранее находившиеся в аварийном состоянии, что позволило ввести в строй более 1 500 кв.м полезных площадей и разместить на них бизнес-инкубатор ГУ–ВШЭ.

Большой объем работ по восстановлению общежитий был проведен в Санкт-Петербургском филиале. В результате ремонтных работ в эксплуатацию дополнительно введено 200 мест для размещения студентов и аспирантов Северо-Западного региона.

В августе в филиале ГУ–ВШЭ в Нижнем Новгороде открыт новый учебный корпус на ул. Львовской. После проведения капитального ремонта введено в строй здание общей площадью более 3 000 кв.м для размещения факультета менеджмента и подразделений дополнительного профессионального образования.

Достигнута договоренность с руководством Пермского края о передаче Пермскому филиалу ГУ–ВШЭ нескольких зданий, находящихся в краевой собственности.

Завершается подготовка к вводу в эксплуатацию помещений в новом комплексе зданий ГУ–ВШЭ по адресу: Москва, ул. Шаболовка, д. 26-2, общей площадью 2 тыс. кв. м, а также первой очереди загородного учебного центра «Вороново» в Подольском районе Московской области общей площадью 9,770 тыс. кв. м.

Ведутся реконструкционные работы в научно-образовательном комплексе ГУ–ВШЭ «Покровка» (г. Москва), где размещаются факультеты экономического блока. После реконструкции в режиме реставрации с приспособлением к современному использованию общая площадь комплекса составит 104,22 тыс. кв.м.

Ведутся проектные работы, связанные с реконструкцией учебного корпуса, расположенного в г. Санкт-Петербург, 10-я линия Васильевского острова, д.3/30. После реконструкции в режиме реставрации с приспособлением к современному использованию общая площадь комплекса составит 30,0 тыс. кв.м (по ФАИП).

Продолжился перевод на аутсорсинг непрофильной для ГУ–ВШЭ деятельности: клининга, транспортных услуг, логистических сервисов и пр.

### ***Обеспечение учебно-лабораторным и научным оборудованием***

В рамках Программы развития были организованы закупки компьютерного и прочего оборудования для учебных и научных целей. Дирекцией по информационным технологиям ГУ–ВШЭ были подготовлены технические задания на закупку оборудования и проведены соответствующие открытые конкурсы и аукционы. Всего в 2010 году закуплено оборудования на сумму 71,4 млн. руб.

Проведенные закупки позволили обеспечить растущие потребности в научно-лабораторном и учебном оборудовании, комплектацию лекционных и семинарских аудиторий современными техническими средствами (проекторы, интерактивные доски, документ-камеры и т.д.). Полностью переоборудовано 15 аудиторий.

Новые лаборатории и центры по ПНР оснащены комплектами современной техники.

Закуплено оборудование для организации беспроводной сети WI-FI в тех зданиях ГУ–ВШЭ, где такая сеть еще не установлена. Основные учебно-лабораторные комплексы в Москве оснащены средствами беспроводного доступа в Интернет на 8500 рабочих мест.

Приобретено серверное оборудование, системы синхронного перевода и полиграфическое оборудование.

Благодаря закупке пяти мобильных комплектов оборудования, расширена инфраструктура для проведения видеоконференций и трансляции лекций на другие территории университета (в том числе в филиалы) и в сеть Интернет.



В основных корпусах ГУ–ВШЭ в Москве установлены информационно-справочные терминалы с сенсорными экранами (всего 10).

### ***Развитие социальной инфраструктуры***

Введено в эксплуатацию общежитие в Московской области на 1950 мест (по ФАИП). Завершается подготовка к введению в эксплуатацию двух общежитий в Московской области на 3200 мест (по ФАИП). В целях обеспечения комфортных условий проживания студентов и преподавателей проведен капитальный ремонт общежития на ул. Студенческая и установлено современное оборудование. Отремонтированное здание отвечает европейским стандартам, в нем будут размещаться иностранные студенты и аспиранты, приезжающие по программам академического обмена. В начале нового учебного года в филиале ГУ–ВШЭ в Нижнем Новгороде вступило в строй новое комфортабельное общежитие.

В соответствии с реализацией задач Программы развития по обеспечению международных стандартов качества обслуживания и многообразия сервисов для студентов и преподавателей продолжалось формирование и обеспечение функционирования информационных служб, служб психологического и карьерного консультирования. Разработаны Положение, план работы и развития карьерного консультационного центра в рамках деятельности Центра развития карьеры ГУ–ВШЭ. В службе карьерного консультирования на постоянной основе работают 3 консультанта, привлекаются консультанты из кадровых агентств и компаний-партнеров. Ежемесячно организуются консультационные дни представителей компаний-работодателей. В 2010 году в число новых партнеров университета вошло около 60 компаний, на базе ГУ–ВШЭ проведено более 30 рекрутинговых (презентации компаний, деловые игры, тестирование, case-study, дни карьеры факультетов и сфер и т.д.) и более 70 карьерно-образовательных мероприятий. ГУ–ВШЭ также создает и поддерживает информационное пространство для коммуникации студентов и выпускников и ведущих российских и зарубежных работодателей. В 2010 году произведена реструктуризации и обновление карьерного портала для студентов ГУ–ВШЭ [career.hse.ru](http://career.hse.ru) (обновленная версия будет запущена в феврале 2011 года). На портале зарегистрировано 7000 студентов и выпускников ГУ–ВШЭ и около 800 компаний-работодателей. Информация об актуальных программах стажировок и вакансиях, а также о карьерных событиях доводится до студентов и выпускников не только посредством еженедельных электронных рассылок и объявлений на стендах университета, но и через современные социальные сети ([vkontakte.ru](http://vkontakte.ru), [Twitter](http://twitter.com), [Facebook](http://facebook.com)).

Разработана и реализуется Программа психологической поддержки студентов. К практикуемой ранее индивидуальной психологической помощи студентам, которая включала консультации и психологические образовательные программы, в 2010 году добавилась групповая психологическая работа, направленная на адаптацию первокурсников к образовательному процессу и их социализацию. В течение года в рамках адаптационной программы организованы тренинги для студентов: адаптационные – 16, мотивационные – 24, навыки – 10, по самопрезентации – 4.

ГУ–ВШЭ уделяет большое внимание формированию активной гражданской позиции, повышению инициативности и раскрытию творческого потенциала студентов, выделяя на эту работу значительные средства. Так, в 2010 году была поддержана 151 студенческая инициатива, в частности организованы Палата национальностей и Интерклуб студентов из стран СНГ (включающий национальные клубы). В ГУ–ВШЭ работают 32 студенческие организации различной направленности (научной, культурно-образовательной, профориентационной, спортивно-оздоровительной, международной, социально-благотворительной). За год было проведено около ста студенческих культурно-образовательных (интеллектуальные игры, экскурсии, театральные спектакли, творческие вечера, концерты, фестивали) и спортивно-оздоровительных (Дни здоровья,

туристические слеты, походы) мероприятий. Расширяется спектр мероприятий социальной направленности – донорские и благотворительные акции. Развивается студенческое самоуправление: в 2010 году создана Студенческая палата, которая должна стать активным участником в решении основных задач развития университета.

Увеличивается объем профориентационной работы, организуемой как для старшеклассников, так и для студентов: в этом году профориентационные мероприятия университета проводились не только в России, но и в странах СНГ, где были организованы три летних лагеря, 11 деловых игр и тренингов по самопрезентации.

### ***Развитие информационной инфраструктуры***

В отчетном году были предприняты очередные шаги к ***формированию интегрированной информационной инфраструктуры университета.***

Продолжалась разработка электронных административных регламентов (ЭАР) по учебным и административным процессам. Благодаря введению в действие второй очереди системы электронного документооборота доля административных и образовательных процессов, имеющих электронные регламенты, составила 15%.

С целью внедрения в филиалах единой информационной системы кадрового учета разработаны концепция и план внедрения в филиалах Кадрового контура. Работы по проекту осуществляются по итогам открытого конкурса.

Проведены работы по развитию, реализации и внедрению новой функциональности системы информационного бизнес-анализа данных «СИНБАД» ГУ–ВШЭ на базе программной платформы SAP BO BI. Система позволит интегрировать различные информационно-аналитические базы данных ГУ–ВШЭ. Информация о системе «СИНБАД», ссылка на ее тестовую версию, а также обучающие материалы по работе с системой размещены на сайте Дирекции информационных технологий <http://it.hse.ru/sinbad>.

Дальнейшее развитие получила система «Абитуриент-студент-аспирант-выпускник (АСАВ)» ГУ–ВШЭ: разработан дополнительный функционал системы поддержки учебного процесса. Информация о системе АСАВ размещается на сайте Управления организации учебного процесса <http://www.hse.ru/org/hse/aup/6117509/ASAV>.

Разработаны интеграционные решения между вышеназванными информационными системами (ИС), позволяющие реализовать План поэтапного интегрирования ИС ГУ–ВШЭ.

Развитие информационной инфраструктуры позволяет обеспечить ***совершенствование организации и контроль качества учебного и научного процесса.***

Разработана Концепция развития информационной образовательной среды для поддержки основного образовательного процесса (Learning Management System, LMS) и начато внедрение соответствующей информационно-технической системы, осуществляется переход к образовательным технологиям и методикам на основе IT. LMS позволит в ближайшем будущем модернизировать технологию и методики обучения за счет развития современных интернет-средств обмена информацией, ее структуризации, коллективной деятельности, оценивания результатов обучения. В течение 2010/11 учебного года произойдет постепенное включение студентов и преподавателей в эту среду, которая предоставляет возможность для организации персонального рабочего пространства, агрегирующего информацию о расписании, текущих оценках, рабочих объявлениях и т.д. Организован семинар, посвященный пилотному проекту LMS в ГУ–ВШЭ, ведется обучение преподавателей. Информация о внедрении LMS в ГУ–ВШЭ размещается на сайте Управления организации учебного процесса <http://www.hse.ru/org/hse/aup/6117509/LMS>.

В открытом доступе размещены 80% программ учебных дисциплин для первого высшего образования (бакалавриат, специалитет, магистратура) <http://www.hse.ru/edu/courses/>

Осуществляется внедрение новых технологий электронно-измерительных пакетов для самопроверки знаний обучающихся, проводится автоматизированная проверка итоговых письменных работ студентов на наличие плагиата.

Учебный процесс в части объективированного мониторинга преподавательской деятельности поддерживается электронной формой отчета об учебной нагрузке, доработанной в 2010 году таким образом, чтобы обеспечить максимальную наглядность для планирующих подразделений и максимальную простоту заполнения для преподавателей.

Осуществлялось дальнейшее развитие интегрированных электронных систем отчетов о деятельности подразделений ГУ–ВШЭ, выполняющих научные исследования: общего научного отчета подразделений ГУ–ВШЭ (научных и учебных), отчета проектно-учебных и научно-учебных лабораторий, отчета участников программы «Кадровый резерв». В новых электронных формах отчетов учтены новые требования и приоритеты, изменения показателей.

В 2010 году начата разработка *концепции единой информационной системы управления научными исследованиями*. Состоялась презентация первой версии системы, осуществляется разработка ее уточненной концепции.

В рамках развития функциональности системы «СИНБАД» ГУ–ВШЭ (см. выше) проводится разработка и внедрение информационной системы по показателям результативности и эффективности НИУ.

#### ***Развитие информационных и библиотечных ресурсов***

Продолжилось развитие программного обеспечения и контента трех основных *Интернет-порталов*, поддерживаемых ГУ–ВШЭ: образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент» (ЭСМ) (<http://ecsocman.edu.ru>), экспертного аналитического канала «Открытая экономика» (<http://opes.ru>) и корпоративного портала (<http://www.hse.ru>).

На *портале «Экономика. Социология. Менеджмент»* размещено свыше 5 тыс. новых материалов для студентов экономических и управленческих специальностей в разделах «Экономика», «Социология», «Менеджмент», а также в новом разделе «Философия». В качестве общедоступного информационного ресурса по договорам с российскими книжными издательствами (такими как «Альпина Бизнес Бук», «Питер», «Финансы и статистика», «Алетейя» и др.) размещены 245 информационных материалов по всему комплексу социально-экономических наук, в том числе 159 книг с полными текстами. К сотрудничеству привлечены около 150 новых авторов.

В разделе «Журнальный зал» опубликованы полные архивы 22 журналов по социологии, экономике и менеджменту. 80% журнальных статей представлены полными текстами. В 2010 году свежие номера выкладывали 16 журналов, стали публиковаться 3 новых журнала: «Психология и экономика» (выкладываются номера за 2008 и 2009 годы) и новинки профессиональных СМИ – журналы «Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований)», «Laboratorium. Журнал социальных исследований».

На образовательном портале «Экономика. Социология. Менеджмент» добавлена возможность сортировать все представленные информационные материалы по уровням образования («для старшеклассников» и «для поступающих в магистратуру»). В рубрике «Профессии в вопросах и ответах» опубликованы более 30 профориентационных материалов, представляющих собой интервью преподавателей вузов и сотрудников компаний о разных профессиях. В течение 2010 года на данном портале были проведены две интернет-конференции: «Дети и молодежь России» (совместно с лабораторией гендерных проблем Института социально-экономических проблем народонаселения РАН,

Исследовательским комитетом «Социология здоровья и здравоохранения» Российского общества социологов (РОС) и Институтом социологии РАН; 38 докладов, 63 участника) и «Диалогические коммуникации в бизнесе» (совместно с Научно-учебной лабораторией исследований в области бизнес-коммуникаций ГУ–ВШЭ; 33 доклада, 59 участников).

На этом портале начато формирование «Образовательного Атласа регионов РФ», который даст возможность пользователям получать сведения о наиболее сильных образовательных учреждениях российских регионов в рамках одной информационной площадки. В 2010 г. велась работа по сбору информации о средних общеобразовательных учебных заведениях в 6 регионах РФ: Томской области, Республике Татарстан, Красноярском крае, Ярославской области, Пермском крае, Новосибирской области. Собрана контактная информация по 4375 школам указанных регионов, в т.ч. полная информация по 403 ведущим школам.

На *экспертном аналитическом канале «Открытая экономика»* в течение 2010 г. расширялась дискуссионная экспертная площадка по вопросам развития экономики и общества: в ее рамках размещено более 450 комментариев экспертов и аналитических материалов.

Завершен первый этап формирования Карты/атласа научных центров на экспертном канале. Поиском по публикациям в открытых источниках определены и на 31 декабря 2010 г. внесены в базу данных 190 научных центров экономического и социально-экономического профиля из 33 регионов РФ. Данные размещены в открытом доступе: <http://ores.ru/centers>. Начата работа по формированию постоянно пополняемой базы научных исследований, проводимых этими центрами.

В 2010 г. в рамках *совместного информационно-образовательного проекта с РИА «Новости»* размещено в общей сложности 283 комментария российских экспертов, подготовленных сотрудниками Дирекции по порталам ГУ–ВШЭ. Получено 136 обращений от читателей рубрики из всех федеральных округов РФ (15 из Москвы), что свидетельствует о востребованности информационных материалов. На вопросы читателей подготовлено и размещено более 50 ответов и пояснений экспертов Российского общественного совета по развитию образования (<http://rosro.ru/expert>).

На *корпоративном портале* увеличивается число научно-исследовательских и аналитических материалов по ПНР, размещаемых в открытом доступе (см. [www.hse.ru/org/hse/monitoring/news/](http://www.hse.ru/org/hse/monitoring/news/), <http://www.hse.ru/org/projects.html>). В целях продвижения результатов научно-исследовательской деятельности университета формируется база аннотаций научных проектов, выполненных в рамках Программы фундаментальных исследований ГУ–ВШЭ в 2006–2009 годах. Также растет число информационных материалов, представляющих и рекламирующих образовательные программы университета (на корпоративном портале опубликованы более 100 материалов, посвященных в основном образовательным программам по ПНР).

Существенно расширена англоязычная версия корпоративного портала ГУ–ВШЭ, где созданы английские версии сайтов факультетов и персональных страниц сотрудников (<http://www.hse.ru/en/org/persons/>), ведущих исследовательские проекты с международным участием. Дополнен специальный раздел для иностранных студентов и потенциальных зарубежных слушателей, созданы страницы «кластеров» учебных курсов, которые можно прослушать в течение одного семестра. Открыт форум для англоговорящих посетителей портала. За отчетный период создана и развивается базовая французская версия корпоративного портала университета.

Увеличивается видеоконтент, информирующий о деятельности ГУ–ВШЭ: на корпоративном портале в видеоразделе размещено 240 видеозаписей научных и общественно-значимых мероприятий, из них 42 – по международным научным мероприятиям на английском языке.

Число посетителей интернет-порталов ГУ–ВШЭ в 2010 г. составило более 10 млн. человек: корпоративный портал посещало в среднем 20 тыс. человек в день,

образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» – более 13 тыс. человек, экспертный аналитический канал «Открытая экономика» – около 1 тысячи.

Советом Издательского дома ГУ–ВШЭ в рамках Программы развития утверждены программы *развития электронных журналов* и электронных версий печатных научных журналов ГУ–ВШЭ, а также Общие стандарты размещения электронных версий журналов ГУ–ВШЭ на порталах ГУ–ВШЭ. Среди реализуемых в настоящее время мероприятий: разработка программного обеспечения для электронных версий научных журналов ГУ–ВШЭ, продвижение сайтов журналов «Мир России», «Вестник международных организаций», «Экономическая социология», «Корпоративные финансы», «Социологическое обозрение», «Форсайт» и др. в различных поисковых системах и на веб-страницах специализированных тематических электронных библиотек, перевод на английский язык их электронных страниц.

В соответствии с планом развития информационных ресурсов в рамках Программы развития проведено подключение и обеспечение доступа ГУ–ВШЭ к *библиотечным электронным информационным ресурсам и онлайн-базам данных*: Emerald Management Plus (журналы по менеджменту и смежным наукам), MarketLine (профили международных компаний, секторов промышленности и стран), DigiZeitschriften (журналы по общественным наукам, издаваемые в Германии), Oxford Handbooks Online (справочные издания по общественным наукам), Альпина Паблишерз (переведенные на русский язык книги по менеджменту, маркетингу и бизнесу), Elsevier Books (книги 2009–2010 гг. выпуска по бизнесу, вычислительным наукам, математике, финансам, общественным наукам) и др. Число полнотекстовых периодических изданий (включая статистические отчеты, документы бизнес-аналитики, препринты и труды конференций), доступных в электронной подписке, увеличилось до 56 000, а число доступных онлайн-информационных платформ составило 37. Данные ресурсы составляют основу электронной библиотеки ГУ–ВШЭ <http://library.hse.ru/e-resources/e-resources.htm>.

Проведены аукционы на приобретение и освоение *баз статистических и финансовых данных*, закупку статистико-аналитических пакетов, необходимых для развития ПНР: Investfunds, Статистика СНГ, Автомобильные парки городов России, On-line Electricity & Natural Gas Tariff Data Base for 1998 - 2009 Q4, Cbonds.info, UN Comtrade, DataStream и др. (всего – 13). Закупленные базы данных размещаются для доступа в Едином архиве экономических и социологических данных <http://sophist.hse.ru>.

Приобретен доступ к электронным изданиям Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) «Материалы проекта «Оценка результатов обучения в высшем образовании» (ANELO)» и «Материалы Программы международной оценки компетенций взрослых (PIAAC)», а также к электронной базе данных Российской экономической школы «Региональные факторы для инновационного развития и повышения конкурентоспособности малого бизнеса».

Кроме того, приобреталось специализированное программное обеспечение (в основном, для развития ПНР) и передача прав использования лицензионного программного обеспечения.

## **11. Опыт университета, заслуживающий внимания и широкого распространения в системе высшей школы**

### **Система привлечения и отбора талантливых студентов**

С целью обеспечения высокого качества студенческого контингента университет реализует комплекс мероприятий:

- организует собственную Межрегиональную олимпиаду для школьников (проводимую во многих регионах России и в странах СНГ);

- творческие конкурсы для школьников, победители которых допускаются к участию во втором (очном) туре университетской олимпиады;
- зимние и летние школы для абитуриентов бакалавриата и магистратуры;
- осуществляет набор слушателей на подготовительное отделение магистратуры;
- организует конкурс научных работ для бакалавров из разных регионов России и стран СНГ;
- использует индивидуализированную систему приема на магистерские программы, которая сочетает специализированные вступительные экзамены с конкурсом портфолио и учетом международных языковых сертификатов в качестве квалификационного экзамена.
- применяет гибкую систему скидок на оплату обучения для абитуриентов, получивших высокие баллы по результатам вступительных испытаний (скидки составляют от 30 до 70% стоимости в зависимости от результатов экзаменационных испытаний, а после зачисления в университет – в зависимости от академической успеваемости).

В совокупности данный набор инструментов позволяет не только поддерживать высокое качество студенческого контингента, но и обеспечивать его дифференциацию: увеличивается доля студентов из других регионов, повышается доступность качественного образования для талантливых абитуриентов из разных социальных слоев. В результате, национальный исследовательский университет превращается в федеральный центр высококачественного образования, осуществляющий подготовку кадров в масштабах всей страны.

### **Образовательная деятельность**

Инновационная экономика заинтересована в специалистах нового типа, обладающих востребованными и опережающими компетенциями и способных конкурировать на мировом рынке труда.

В ответ на эти вызовы ГУ–ВШЭ модернизирует свою систему обучения, создавая и вводя следующие инновации:

- *Оригинальные образовательные стандарты*, которые призваны обеспечить формирование актуальных базовых и специальных профессиональных компетенций (а также ключевых аналитических, проектных и исследовательских компетенций); владение английским языком на уровне международных стандартов; формирование общекультурной основы саморазвития студентов; создание условий для получения всеми студентами опыта построения образовательных траекторий и опыта практической деятельности в соответствующей профессиональной области.

- *Межфакультетская (междисциплинарная) магистратура*, в рамках которой формируются образовательные программы, реализуемые несколькими факультетами и обеспечивающие подготовку специалистов с уникальными компетенциями (по востребованным работодателями специализациям).

- *Широкий спектр магистерских программ* (в том числе специализированных) – с целью осуществления в перспективе преимущественной подготовки магистров и аспирантов в соответствии с задачами исследовательского университета.

- *Новая программа аспирантуры «полного дня»*, которая организуется по типу программ Ph.D., соответствует международным академическим стандартам и предусматривает существенное расширение образовательной компоненты, а также полную концентрацию обучающихся на научно-исследовательской работе. Аспиранты не имеют возможности совмещать свою исследовательскую деятельность с неакадемической занятостью: они становятся сотрудниками научных подразделений университета и получают повышенную стипендию.

- *Новая концепция преподавания английского языка*, предусматривающая получение международных сертификатов, существенное увеличение доли курсов, читаемых на английском языке, активное привлечение англоязычных преподавателей для чтения лекций и проведения семинаров.

- *Условия для формирования индивидуальных образовательных траекторий студентами* за счет расширения спектра курсов по выбору и их доли в образовательном процессе (студенты 3-4 курсов могут выбирать до 28% селективных курсов, студенты магистратуры – до 46%).

- *Новая модель обучения*, предусматривающая расширение возможностей для академической мобильности студентов (за счет увеличения числа программ двойных дипломов, организации включенного обучения, а также проектных и языковых летних и зимних школ в университетах-партнерах, поддержки участия студентов в международных исследовательских проектах); увеличение доли самостоятельной работы студентов; активное вовлечение студентов в проектную и научно-исследовательскую деятельность под руководством преподавателей и исследователей (использование оригинальных обучающих методик, увеличения количества учебных часов, отводимых на работу студентов в рамках научно-исследовательских семинаров, вовлечение студентов в проектную и научную работу в рамках научно-учебных лабораторий, проектно-учебных лабораторий и проектно-учебных групп).

- *Система контроля качества работы студентов* (использование системы «Антиплагиат», увеличение доли самостоятельных письменных работ студентов (в первую очередь учащихся магистратуры), которые рецензируются несколькими преподавателями).

- *Система регулярной экспертизы образовательной деятельности университета зарубежными экспертами* (аккредитация и сертификация образовательных программ, организация визитов зарубежных экспертов).

- *Принципы информационной открытости образовательной и научной деятельности*, необходимые для организации современной обучающей и исследовательской среды и привлечения талантливых студентов, преподавателей, ученых.

- *Инструменты, позволяющие интегрировать исследовательскую практику в образовательный процесс (сеть научно-учебных лабораторий)*.

- *Инструменты, позволяющие организовывать проектно-учебную деятельность и формировать у студентов практические компетенции (проектно-учебные лаборатории и группы)*.

### **Научная деятельность**

Для развития научно-исследовательской деятельности и продвижения инновационных разработок ГУ–ВШЭ использует следующие механизмы и инструменты:

- *Создание совместных («зеркальных») лабораторий* в кооперации с ведущими зарубежными университетами и научными центрами.

- *Формирование лабораторий под руководством ведущих ученых.*

- *Формирование новых научных подразделений* в рамках ПНР по направлениям, недостаточно развитым в России.

- *Финансовая поддержка фундаментальных научных исследований из средств университета* на конкурсной основе в рамках специальной университетской Программы фундаментальных исследований (предполагающей в том числе ежегодное определение приоритетных тем фундаментальных исследований).

- *Постоянный поиск научными подразделениями внешних заказов и активное участие в конкурсах* для увеличения объема прикладных исследований и разработок.

- Активное участие в *профессиональных/ экспертных российских и зарубежных сетях, ассоциациях, профильных рабочих группах* международных и российских организаций, а также формирование таких ассоциаций.
- Привлечение *зарубежных партнеров к реализации совместных научно-исследовательских проектов*, а также поиск международных научно-исследовательских программ, в которых может участвовать университет (с целью увеличения числа реализуемых совместно с зарубежными исследователями проектов, в том числе крупных проектов международных сопоставлений и межстрановых исследований).
- Создание специального подразделения, которое обеспечивает интеграцию университета *в национальную и международную инновационные системы*, развитие профессиональной кооперации с их участниками, в том числе в области экспертизы, кадрового обеспечения и формирования систем управления проектами, связанными с инновациями и венчурными инвестициями (в случае ГУ–ВШЭ – Управление инновационной деятельности).
- Формирование *технологических платформ* в рамках ПНР в кооперации с ведущими компаниями и университетами России.
- Осуществление методического, организационного, информационно-аналитического и экспертного *сопровождения деятельности других вузов по формированию и функционированию профильных для них технологических платформ*.
- Поддержка *инновационного предпринимательства и стимулирование, а также популяризация студенческого предпринимательства* (за счет деятельности Бизнес-инкубатора ГУ–ВШЭ и организации «Фонда поддержки инновационного предпринимательства»).
- Создание *системы консультационного сопровождения малых инновационных предприятий и инициаторов инновационных проектов*.
- Стимулирование *исследовательской активности преподавателей и студентов* за счет средств Научного фонда университета (путем организации индивидуальных конкурсов и конкурсов исследовательских команд, поддержки участия в научных мероприятиях и т.п.)

### **Кадровая политика**

Развитие кадрового потенциала ГУ–ВШЭ и формирование конкурентоспособной на международном рынке академической среды осуществляется за счет следующих основных инструментов:

- Включение в состав штатных преподавателей *специалистов, имеющих опыт работы в зарубежных университетах и исследовательских центрах и получивших степень PhD* (с помощью проведения специальных конкурсов и организации в университете особого подразделения, занимающегося рекрутингом специалистов на международном рынке труда).
- Проведение *конкурсного отбора преподавателей*, желающих работать в университете, *в соответствии с разработанными университетом требованиями* (например, наличие научных публикаций является базовым условием трудового договора).
- Использование разветвленной *системы академических надбавок* (за разные виды деятельности преподавателей) для стимулирования результативной, качественной и инициативной работы научно-педагогических работников.
- Заключение *индивидуальных контрактов с преподавателями* (с гибкой системой оплаты труда в зависимости от взятых ими на себя обязательств).
- Формирование широкой *системы внутренних университетских конкурсов*, поддерживающих научную, образовательную деятельность ППС и академическую мобильность (участие в научных и образовательных мероприятиях во внешних



организациях). Такая система создает необходимые условия для раскрытия творческого потенциала сотрудников и генерации инноваций.

- *Формирование кадрового резерва университета и организация систематической работы с молодыми/будущими сотрудниками*: разделение членов кадрового резерва на несколько категорий (молодые преподаватели, будущие исследователи, будущие профессора и т.п.), организация для них специальных обучающих семинаров, творческих конкурсов и других мероприятий, способствующих повышению квалификации, профессиональному росту молодых сотрудников и их быстрой интеграции в академическую среду.

- *Снижение учебной нагрузки с преподавателей и высвобождение времени для занятий научной работой*: формализованные и наиболее простые операции в рамках учебной работы передаются учебным ассистентам и членам кадрового резерва ГУ–ВШЭ (молодым преподавателям); вводится система творческих отпусков для преподавателей.

- *Привлечение к сотрудничеству с университетом специалистов-практиков* (в рамках проектно-учебной деятельности).

- *Реализация комплексной системы повышения квалификации*, которая обеспечивает развитие общих (владение иностранными языками, компьютерная грамотность, ораторское мастерство и т.п.) и специальных (освоение нового исследовательского инструментария, методик преподавания и т.д.) компетенций сотрудников университета путем организации ежегодных систематических курсов повышения квалификации на базе ГУ–ВШЭ, а также посредством индивидуальных стажировок/повышения квалификации сотрудников во внешних организациях (в том числе зарубежных).

### **Распространение знаний и практик и развитие информационных ресурсов**

Формирование открытой образовательной и научной среды, активное распространение передовых знаний и практик, а также широкое взаимодействие с различными партнерами и обществом в целом – одна из важнейших задач национальных исследовательских университетов. Для ее решения ГУ–ВШЭ использует следующие инструменты:

- *Организация и развитие информационных порталов университета по тематике ПНР* в сотрудничестве с другими организациями, профессионально занимающимися данными проблемами.

- *Организация профориентационных сайтов*, популяризирующих научные области и профессии, относящиеся к ПНР университета.

- *Публикация в открытом доступе на портале университета основных результатов научных исследований*.

- *Формирование внутренних университетских баз данных эмпирических исследований*, реализованных в разных научных областях

- *Публикация на портале материалов всех научных семинаров*, регулярно проводимых на базе университета, в работу которых могут включиться новые участники.

- *Создание электронных версий научных журналов*, издаваемых университетом, с аннотациями на английском языке.

- *Размещение на портале видеозаписей лекций, семинаров и выступлений ведущих ученых и экспертов*, работающих или участвующих в мероприятиях университета.

- *Размещение на портале университета в открытом доступе программ учебных дисциплин для первого высшего образования* (бакалавриат, специалитет, магистратура).

- *Открытое освещение на университетском портале результатов деятельности вуза*, в том числе предоставление *статистической информации, характеризующей работу университета по всем направлениям деятельности*.

- *Развитие англоязычной версии университетского портала*.

- Организация значительного числа конференций, круглых столов и семинаров по актуальным проблемам с участием ученых, специалистов-практиков, представителей власти и общественных деятелей.
- Он-лайн трансляции важнейших мероприятий, проводимых в университете.

### **Управление Программой развития**

К числу новых оригинальных и доказавших свою эффективность инструментов управления Программой развития ГУ–ВШЭ следует отнести:

- Формирование *внешних совещательных органов с участием ведущих зарубежных экспертов* – Международного консультативного комитета (оценивающего эффективность общеуниверситетской стратегии развития) и Международных экспертных советов (оценивающих работу в рамках ПНР).
- Разработку *собственных концепций и программ развития основными структурными подразделениями университета* (факультетами, научными институтами и филиалами) в соответствии с общеуниверситетской Программой развития.
- Формирование *модели распределенного университета*, предполагающей тесное взаимодействие головного вуза с филиалами и обеспечения в филиалах высокого качества образования.
- Внедрение *новой системы ежегодного планирования развития деятельности университета*, интегрирующей традиционное планирование по направлениям деятельности (образование, наука, кадры и т.д.) с проектным планированием в рамках ПНР (разработкой инициативных комплексных проектов по ПНР, способствующих достижению качественно новых результатов).
- Проведение специальных *обучающих семинаров для научно-педагогических работников университета* (в первую очередь для руководителей образовательных и научных подразделений) с целью их активного вовлечения в реализацию Программы развития университета.

## **12. Мероприятия по информационному сопровождению реализации Программы развития**

На интернет-странице *Национальный исследовательский университет: программа развития* корпоративного портала ГУ–ВШЭ размещается информация о реализации Программы развития ГУ–ВШЭ и о деятельности других национальных исследовательских университетов России: <http://www.hse.ru/org/hse/niu/index.html>.

Данный сайт служит рабочим инструментом для сотрудников ГУ–ВШЭ, поэтому он представляет подробные сведения обо всех аспектах реализации Программы. Здесь представлены

- структура управления Программой развития ГУ–ВШЭ с данными обо всех органах управления, схемой их взаимодействия и регламентирующими их деятельность документами;
- решения Координационного совета ГУ–ВШЭ и приказы ректора, касающиеся реализации Программы развития;
- инструменты, обеспечивающие участие сотрудников ГУ–ВШЭ в реализации Программы развития;
- отчетные документы, информирующие о достигнутых результатах в рамках Программы развития;
- аналитические материалы, оценивающие эффективность реализации Программы развития;
- заключения и рекомендации внешних экспертов (в том числе зарубежных) по реализации Программы развития.

- в режиме новостей дается информация обо всех текущих и планируемых мероприятиях, связанных с управлением Программой развития.

- в разделе «Статьи и интервью о НИУ» размещаются статьи и интервью сотрудников ГУ–ВШЭ о проекте «Национальные исследовательские университеты» и Программе развития ГУ–ВШЭ, опубликованные в общероссийских СМИ.

На этой же странице даны ссылки на сайты всех других российских национальных исследовательских университетов и в новостном режиме ведется мониторинг их деятельности: представляются обзоры наиболее значимых мероприятий, реализуемых российскими НИУ. В настоящее время в связи с увеличением объема информации страница НИУ ВШЭ проходит реструктуризацию: меняется дизайн размещения информации и добавляются новые разделы и сервисы. Активно сотрудничая с другими национальными исследовательскими и федеральными университетами, ГУ–ВШЭ планирует превратить свой сайт в одну из постоянно действующих коммуникационных площадок, необходимых для их совместной работы.

Информация обо всех основных достижениях в рамках Программы развития ГУ–ВШЭ публикуется на главной странице корпоративного портала в новостном режиме. В видеоразделе портала опубликованы около 80 видеозаписей научных мероприятий, организованных в рамках Программы развития.

Для вовлечения всех сотрудников университета в реализацию мероприятий Программы Дирекция Программы развития организовала серию обучающих семинаров, реализуемых в течение всего 2010 года. Вопросы реализации Программы развития ГУ–ВШЭ также неоднократно обсуждались на различных конференциях и круглых столах, организованных на базе университета. Наиболее крупными мероприятиями по этой проблеме стали Конференция профессорско-преподавательского состава ГУ–ВШЭ (с основными темами – «Кадровое развитие университета», «Новые образовательные стандарты, технологии и методики преподавания», «Стратегия ГУ–ВШЭ как научно-исследовательского университета», «Корпоративная культура ГУ ВШЭ»; при подготовке конференции эти темы обсуждались всеми сотрудниками на электронных форумах), а также международная конференция «Исследования в области высшего образования», организованная на базе университета.

Руководство и сотрудники ГУ–ВШЭ активно участвовали в обсуждении вопросов формирования сети национальных исследовательских университетов в рамках конференций и семинаров, организуемых на базе внешних организаций, а также в СМИ (в том числе на телевидении и радио). В октябре на базе ГУ–ВШЭ состоялся общероссийский семинар по вопросам кадровой политики национальных исследовательских университетов, организованный совместно с НФПК, в котором приняли участие представители других НИУ.

Для привлечения новых внешних партнеров к реализации Программы развития университет издает рекламные буклеты о Программе, которые распространяются как в рамках мероприятий для целевых аудиторий, так и в ходе широких PR-акций ГУ–ВШЭ (на образовательных выставках, в рамках приемной кампании и т.д.)

## **II. Показатели эффективности Программы развития. Комментарии к отчетным формам 4-5**

Плановые показатели эффективности реализации Программы развития ГУ–ВШЭ к концу 2010 г. в целом достигнуты. Многие показатели перевыполнены.

**Показатели результативности образовательной деятельности.** Показатель Ц1.1. «Доля обучающихся в НИУ по ПНР НИУ в общем числе обучающихся» перевыполнен на 5%.

Показатель Ц1.2. «Доля профильных обучающихся НИУ, трудоустроенных по окончании обучения по специальности, в общем числе обучающихся НИУ» в

соответствии с результатами опроса выпускников ГУ–ВШЭ составляет 95,3% (выполнен на 100%).

Показатель Ц1.3. «Количество человек, принятых в аспирантуру и докторантуру из сторонних организаций по ПНР НИУ, в расчете на 1 ННР» перевыполнен на 67%. Растущий интерес со стороны российских ученых и исследователей к научным школам ГУ–ВШЭ свидетельствует о повышении научного престижа университета.

Показатель Ц1.4. «Количество молодых ученых из сторонних организаций, прошедших профпереподготовку или повышение квалификации по ПНР НИУ, в расчете на одного ННР» выполнен на 100%. Несмотря на снижение платежеспособного спроса со стороны организаций на услуги дополнительного профессионального образования, ГУ–ВШЭ удалось привлечь значительное количество слушателей на свои программы повышения квалификации и выполнить плановый показатель.

**Показатели результативности научной деятельности.** Показатель Ц2.1. «Количество статей по ПНР НИУ в научной периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями (Web of Science, Scopus, Российский индекс цитирования), в расчете на одного ННР» перевыполнен на 40% и свидетельствует о росте публикационной активности ННР, которую целенаправленно стимулирует политика руководства университета.

Показатель Ц2.2 «Доля доходов от НИОКР из всех источников по ПНР НИУ в общих доходах НИУ» выполнен на 68,3%. Существенное недовыполнение данного показателя объясняется значительным ростом доходов от образовательной деятельности, связанным в том числе с увеличением набора студентов: если доходы от НИОКР по ПНР ГУ–ВШЭ из всех источников выросли по сравнению с 2009 годом на 13%, составив 1231,7 млн. руб., то общие доходы университета возросли почти на 30% и составили 7517 млн. рублей. В то же время фактическое значение показателя должно увеличиться после перечисления на счет ГУ–ВШЭ всех финансовых средств по оплате договоров на НИОКР за 2010 г.

Показатель Ц2.3. «Отношение доходов от реализованной НИУ и организациями его инновационной инфраструктуры научно-технической продукции по ПНР НИУ, включая права на результаты интеллектуальной деятельности, к расходам федерального бюджета на НИОКР, выполненные НИУ» выполнен на 107%. Несмотря на то, что в этом году значительная часть доходов от НИОКР обеспечивалась средствами федерального бюджета, совокупный доход от реализованной ГУ–ВШЭ научно-технической продукции по ПНР без учета доходов, полученных за счет ассигнований федерального бюджета и грантов научных фондов, составил 839,3 млн. рублей (на 166 млн. рублей больше, чем в прошлом году).

В соответствии с планом на бухгалтерский учет поставлены 4 объекта интеллектуальной собственности по ПНР – показатель Ц2.4 выполнен на 100%. Высокотехнологичным оборудованием оснащены 6 научных лабораторий по ПНР вместо запланированных 4, таким образом показатель Ц2.6. перевыполнен на 50%.

**Показатели развития кадрового потенциала.** Показатели Ц3.1. «Доля ННР и инженерно-технического персонала возрастных категорий от 30 до 49 лет», Ц3.2. «Доля ННР, имеющих ученую степень доктора наук или кандидата наук» и Ц3.3 «Доля аспирантов и ННР, имеющих опыт работы (прошедших стажировки) в ведущих мировых научных и университетских центрах» выполнены на 100%.

Показатель Ц3.4. «Эффективность работы аспирантуры и докторантуры» выполнен на 88,7% и пока остается проблемным для ГУ–ВШЭ, несмотря на реализацию комплекса мер, стимулирующих продуктивную совместную работу аспирантов и научных руководителей. Не достижение целевого значения данного показателя объясняется главным образом традиционно жесткими требованиями диссертационных советов ГУ–ВШЭ к претендентам на получение ученых степеней.

**Показатели международного признания.** Показатель Ц4.1.«Доля иностранных обучающихся (без учета стран СНГ) по ПНР НИУ» перевыполнен почти в два раза (192,6% от целевого значения).

Показатель Ц4.2. «Доля иностранных обучающихся из стран СНГ» выполнен только на 74%, несмотря на активное вовлечение в приемную кампанию и олимпиады ГУ–ВШЭ абитуриентов из стран Содружества независимых государств. Отставание по данному показателю во многом объясняется высокими стандартами качества образования ГУ–ВШЭ и повышенными требованиями к абитуриентам и студентам.

Показатель Ц4.3 «Объем НИОКР по ПНР НИУ в рамках международных научных программ в расчете на одного ННР» перевыполнен более чем в три раза (на 310%): доходы от НИОКР по ПНР в рамках международных научных программ составили около 300 млн. рублей (294,1 млн. руб.), что в два раза превышает плановый показатель. В этом году университет участвовал в пяти крупных международных исследовательских проектах, в следующем году их число планируется увеличить до восьми.

**Показатели финансовой устойчивости.** Показатель Ц5.1 «Финансовое обеспечение программы развития из внебюджетных источников» перевыполнен на 25%.

Показатель Ц5.2. «Доходы НИУ из всех источников от образовательной и научной деятельности в расчете на одного ННР» перевыполнен на 62%. Доход ГУ–ВШЭ по данным направлениям деятельности составил почти 7,5 млрд. рублей, увеличившись по сравнению с прошлым годом на 2 млрд.

Показатель Ц5.3. Доля внебюджетного финансирования в доходах НИУ от образовательной и научной деятельности выполнен на 89,6% и составляет 41,1%. По сравнению с 2009 годом внебюджетные доходы университета от образовательной и научной деятельности увеличились на 500 млн. рублей, составив более 3 млрд. руб. Однако (как отмечено в предыдущем пункте) общий рост доходов (из всех источников) по данным направлениям оказался еще более высоким (на 2 млрд. больше, чем в прошлом году). Фактическое значение данного показателя, как и показателя Ц2.2., должно увеличиться после оплаты всех договоров на НИОКР за 2010 г.

Показатель Ц5.4. «Отношение заработной платы 10% самых высокооплачиваемых работников НИУ к заработной плате 10% самых низкооплачиваемых работников» выполнен на 123,8%.

### **III. Проблемы и уроки реализации Программы развития**

В отчетный период основные трудности реализации Программы развития были связаны с проблемами организационного характера:

**Отсутствие своевременного финансирования Программы развития.** Выполнение плана мероприятий 2010 г. было затруднено задержкой финансирования Программы развития из средств федерального бюджета. В связи с этим были перенесены сроки запланированных мероприятий, сдвинут график реализации некоторых крупных проектов, подверглись изменениям договоренности с партнерами (в том числе зарубежными), смещены сроки объявления открытых конкурсов на закупки товаров и услуг, а также сроки подписания договоров с исполнителями и поставок.

С начала 2010 г. ГУ–ВШЭ был вынужден расходовать в рамках Программы развития исключительно собственные средства, поскольку большинство мероприятий, например, повышение квалификации сотрудников университета, разработка образовательных программ, приглашение ведущих зарубежных специалистов для проведения экспертиз, реализуются в течение всего календарного года и требуют непрерывного финансирования.

Отсутствие точной информации о сроках получения бюджетного финансирования создавало дополнительные сложности: по этой причине планировать некоторые важные для университета мероприятия было очень сложно или даже просто невозможно.

В целом непроработанность механизмов распределения средств бюджетного финансирования негативно отразилась на реализации Программы развития: университет постоянно находился в условиях риска, планируя мероприятия, под которые не было получено финансирование и в отношении которых не были определены четкие сроки его предоставления. В результате средства, выделенные на реализацию Программы развития, были частично перераспределены: часть средств, планируемых к расходованию на повышение квалификации, была вложена в развитие материально-информационной инфраструктуры.

Несмотря на указанные сложности, все мероприятия плана реализации Программы развития в 2010 году выполнены в заданные сроки.

**Неопределенность правил отчетности и ее избыточность.** Продуктивная работа всех подразделений университета существенно осложнялась необходимостью готовить неоправданно большое количество отчетов, запрашиваемых курирующими органами (см. табл. 1). Университет находился в постоянном процессе подготовки и оформления различных отчетных документов.

**Таблица 2. График предоставления отчетности по реализации Программы развития в курирующие организации**

<b>Куда предоставляется отчетность</b>	<b>Вид отчетности</b>	<b>Периодичность</b>	<b>Общее число отчетов</b>
Минобрнауки России (Автоматизированная система мониторинга программ национальных исследовательских университетов)	Информация о реализации ПР НИУ	По мере реализации мероприятий	В текущем режиме
Минобрнауки России	Ежеквартальные отчеты в соответствии с утвержденными Минобрнауки РФ формами	1 раз в квартал, до 15 числа месяца, следующего за отчетным	3
Управление делами Президента РФ	Ежеквартальные отчеты по формам, установленным Управлением делами Президента РФ в рамках ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России»	1 раз в квартал, до 27 числа месяца, следующего за отчетным	2
Управление делами Президента РФ	Еженедельные отчеты по заключенным госконтрактам и расходам	По вторникам	10
Минобрнауки России	Отчеты о выполненной работе в соответствии с договором № УД-371д от 19 октября 2010 года между ГУ–ВШЭ, Минобрнауки России и Управлением делами Президента РФ	1) по итогам 1 этапа (промежуточный) - до 15 ноября текущего года; 2) итоговый - до 25 декабря текущего года	2
Оператор программ НИУ	Годовой содержательный и финансовый отчет ГУ–ВШЭ по результатам реализации ПР НИУ в отчетном году	До 1 декабря текущего года (проект); До 20 декабря текущего года (уточненный проект); До 25 января года, следующего за отчетным (окончательный вариант)	3
Минобрнауки России	Итоговый доклад (отчет) о ходе реализации ПР НИУ за истекший год (по	До 1 марта года, следующего за отчетным	1

	утвержденной Минобрнауки России форме <sup>2</sup> . Итоговый доклад (отчет) утверждается Наблюдательным советом ГУ-ВШЭ.		
--	--	--	--

Следует подчеркнуть, что требования к отчетности не учитывали факт позднего получения университетом бюджетных средств финансирования по Программе развития.

В течение 2010 г. отчетные формы несколько раз менялись, при этом их изменения не сопровождались комментариями. В результате университеты были вынуждены готовить отчетные документы без четких заданных рамок, а затем переформатировать их, собирая дополнительную информацию. Отсутствие единых правил отчетности существенно осложняло и дезориентировало работу университетов: например, формы для предоставления отчета по итогам 2010 года Оператору программ НИУ имеют статус проектов, поименованы 2009 годом и должны быть представлены в декабре 2010 года, когда итоги работы еще не подведены; формы для предоставления доклада (отчета) в Минобрнауки РФ по итогам 2010 года будут доведены до сведения университетов только 31 января 2011 года, когда отчетная работа уже должна завершаться; формы отчетов по Договору и формы других отчетов, утвержденные ранее Минобрнауки РФ, существенно различаются между собой и т.д. Подобных противоречий и нестыковок в отчетной документации желательно избежать при дальнейшей работе в рамках Программ развития НИУ.

#### ***Извлеченные уроки***

Осуществление постоянного мониторинга Программы развития ГУ–ВШЭ и обсуждение хода ее реализации с внешними, в том числе иностранными, экспертами помогли университету более критично отнестись к своей работе, выявить ее недостатки и разработать инструменты для их преодоления.

Так, в целях ***обеспечения планируемых в рамках Программы развития результатов*** были разработаны предложения относительно:

- повышения публикационной активности научно-педагогических работников ГУ–ВШЭ в рамках ПНР;
- активизации прохождения стажировок сотрудниками ГУ–ВШЭ и совершенствованию их учета;
- увеличения доли иностранных студентов из СНГ;
- обеспечения плановых показателей по объему НИОКР в рамках международных программ и проектов, а также доли доходов от НИОКР по ПНР в общих доходах ГУ–ВШЭ;
- постановки на бухгалтерский учет объектов интеллектуальной собственности в 2010 году;
- развития англоязычной версии корпоративного портала ГУ–ВШЭ и страниц подразделений.

В целях ***повышения эффективности научно-исследовательской деятельности*** был разработан план действий, предусматривающий подготовку:

- предложений по реструктуризации подразделений с низкими показателями результативности;
- предложений по интеграции междисциплинарных областей и созданию новых исследовательских подразделений;
- подходов и требований к созданию новых научных подразделений (введение критериев экономической эффективности, бизнес-планирование);

<sup>2</sup> Уточненный порядок, сроки и формы годовой отчетности ежегодно устанавливаются приказом Минобрнауки России.

- предложений по модернизации системы стратегического планирования научных исследований университета с целью их ориентации на актуальные потребности рынка и с учетом выявленных перспективных направлений;

- предложений по увязке финансирования за счет средств, выделяемых на фундаментальные исследования, с активностью в проведении прикладных исследований.

Обсуждения и консультации по вопросам реализации Программы развития с членами Наблюдательного совета послужили основой для доработки планируемых на ближайшую перспективу мероприятий. В соответствии с *решением Наблюдательного совета* были разработаны:

- предложения по активизации участия университета в работе по Основным направлениям деятельности Правительства РФ в рамках всех ПНР университета: «Экономика», «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Социология»;

- предложения по включению новых областей исследований в ПНР университета;

- предложения по расширению участия ГУ–ВШЭ в программах повышения квалификации преподавателей других вузов, распространению инновационных социально-экономических знаний и практик, содействию развития профессиональных сообществ и сетей;

- комплекс мер, способствующих увеличению приема зарубежных студентов и аспирантов в ГУ–ВШЭ, в том числе соотечественников из-за рубежа, начиная с 2011 года;

- предложения в Правительство РФ по развитию инфраструктуры университета на период до 2018 года для обеспечения его конкурентоспособности по отношению к другим ведущим российским вузам.

В ходе реализации мероприятий Программы развития были учтены и многие другие предложения и рекомендации экспертов. В целом реализация Программы развития активизировала деятельность всех подразделений университета, повысила требования к результативности их работы и способствовала внедрению принципов проектного управления.

#### **IV. Заключение**

За отчетный период Государственный университет – Высшая школа экономики успешно реализовал все запланированные мероприятия Программы развития, существенно продвинувшись по всем основным направлениям деятельности. Внешним свидетельством продуктивной работы университета и уверенного движения к поставленной цели – формированию научного и образовательного центра мирового уровня – является изменение позиций ГУ–ВШЭ в международном рейтинге QS World University Rankings. По результатам рейтинга этого года ГУ–ВШЭ вошел в Топ 500 лучших университетов мира вместе с четырьмя другими российскими вузами: МГУ им. М.В. Ломоносова, Санкт-Петербургским государственным университетом, Новосибирским государственным университетом и Томским государственным университетом. Продвижение в международном рейтинге обусловлено не только расширением образовательной деятельности университета и увеличением числа реализуемых научно-исследовательских проектов, но и укреплением репутации ГУ–ВШЭ среди международных экспертов и работодателей.

Выполнение плана мероприятий 2010 года было затруднено в связи с задержкой начала финансирования Программы развития ГУ–ВШЭ из средств федерального бюджета: были сдвинуты сроки реализации ряда мероприятий, изменился график проведения открытых конкурсов на закупки товаров и услуг. Тем не менее, расходуя с начала года собственные средства и используя впоследствии бюджетные поступления,



Государственный университет – Высшая школа экономики успешно выполнил взятые на себя обязательства по реализации Программы развития в 2010 году.

Достигнутые результаты служат прочной основой для дальнейшей активной реализации основных мероприятий первого этапа реализации Программы развития ГУ–ВШЭ (2009–2012 гг.): интенсивного кадрового развития, формирования исследовательских центров мирового уровня, создания малых инновационных предприятий, обновления образовательных продуктов и формирования нового поколения магистерских программ.