

# **Концепция развития Государственного университета – Высшей школы экономики на период до 2010 года**

**1. Введение: цели создания и принципы деятельности ГУ-ВШЭ**

**2. Общие результаты развития: 1993-2003 гг.**

**Образовательная деятельность**

**Академические и прикладные исследования**

**Распространение знаний в профессиональном сообществе**

**Развитие академической инфраструктуры**

**Финансовое развитие**

**ВШЭ как центр подготовки кадров и аналитический центр**

**Минэкономразвития**

**3. Нерешенные задачи и новые вызовы.**

**3.1. Новые внешние вызовы**

**3.2. Нерешенные внутренние проблемы:**

**Образовательный блок.**

**Научные исследования и аналитические разработки.**

**Корпоративная культура.**

**Система управления**

**Недостаточная интеграция с МЭРТ**

**3.3. Объективные внешние ограничения:**

**Дефицит помещений и разбросанность их по Москве**

**Финансовые ограничения**

**Краткосрочный характер НИР, выполняемых на основе госзаказов**

**Изменение приоритетов в предоставлении** зарубежной технической помощи

4. Стратегические цели и приоритеты развития ГУ-ВШЭ на период до 2010 года и дальнейшую перспективу
  - 4.1. Достижение качества исследовательского университета
  - 4.2. Закрепление позиций ведущего социально-экономического университета России
  - 4.3. Укрепление позиций ГУ-ВШЭ как ведущего аналитического центра и центра подготовки кадров для правительства РФ
  - 4.4. Внешняя среда: формирование стратегических партнерств и структурирование профессионального сообщества
  - 4.5. Достижение устойчивого экономического состояния и развитие системы управления.
  - 4.6. Формирование адекватной материальной и информационно- технической базы.
  
5. Основные направления среднесрочной программы развития ГУ-ВШЭ и мероприятия по ее реализации
  - 5.1 Программа развития фундаментальных исследований
  - 5.2 Кадровое развитие
  - 5.3 Международное развитие
  - 5.4 Развитие библиотечной и издательской деятельности, создание системы порталов
  - 5.5 Развитие информационных технологий
  - 5.6 Развитие материальной базы
  - 5.7 План мероприятий по реализации программы развития ГУ-ВШЭ на 2005-2010 гг. и необходимые ресурсы

## **Введение: цели создания и принципы деятельности ГУ-ВШЭ**

Государственный университет – Высшая Школа Экономики был создан в 1992 году по решению Правительства Российской Федерации для решения задачи формирования нового корпуса высококвалифицированных профессионалов в области экономики и социальных наук, создания кадровой базы строительства эффективной рыночной экономики и демократического государства. Это определило особую *миссию ГУ-ВШЭ в образовательном сообществе*. Она заключалась в создании и реализации программ высшего экономического образования в русле достижений мировой экономической науки и с академическим качеством, сопоставимым с ведущими европейскими университетами. ГУ-ВШЭ был также призван содействовать качественной переподготовке действующего корпуса российских преподавателей. Другой частью миссии ГУ-ВШЭ стало создание новой модели университета, обеспечивающего возможности творческой самореализации для преподавателей и сотрудников, студентов и аспирантов.

В 1995 г. Правительство России расширило задачи Университета, распространив ее на весь комплекс социальных наук, обязав ГУ-ВШЭ создать аналогичные по качеству образовательные программы по менеджменту, социологии, праву, политологии, философии. Одновременно перед ГУ-ВШЭ ставилась задача превращения в ведущий аналитический центр, обеспечивающий интеллектуальное сопровождение российских реформ.

Реализация проекта ГУ-ВШЭ по созданию принципиально нового вуза была связана с существенными особенностями. Во-первых, этот проект стал творческой инициативой самого профессионального сообщества России, поддержанной государством. Во-вторых, ГУ-ВШЭ изначально замышлялся как симбиоз университета и аналитического центра, сочетающий образовательные функции и исследовательские разработки. В-третьих, Университет создавался с «чистого листа», что было сопряжено одновременно с преимуществами и дополнительными трудностями. С одной стороны, Университет не имел балласта и мог, проектируя свое развитие, не идти на нежелательные компромиссы. С другой стороны, он формировался фактически без резервов. И по сей день развитие ГУ-ВШЭ опережает текущие возможности его ресурсной базы.

В результате предпринятых усилий проект по созданию ГУ-ВШЭ стал одним из немногих действительно крупных некоммерческих проектов 1990-х годов в России, получивших успешное развитие. Это стало возможным благодаря комплексной и последовательной реализации базовых принципов деятельности ГУ-ВШЭ, в числе которых можно выделить:

- Тесное взаимодействие с ведущими зарубежными университетами, целью которого было формирование новых *стандартов образовательных услуг*, сопоставимых с уровнем ведущих мировых университетов и соответствующих российским потребностям. Такое взаимодействие, с одной стороны, включало в себя реализованный совместно с признанными мировыми специалистами комплекс мер по развитию кадрового потенциала и разработке учебных программ в ГУ-ВШЭ. С другой стороны, наряду с требованиями к профессиональной подготовке ведущих университетов мира, при создании ГУ-ВШЭ были также учтены традиции широкого российского университетского образования и реальности современного переходного общества.
- Интеграцию научных исследований с практикой экономических преобразований в России, включая тесное взаимодействие с ключевыми экономическими ведомствами и активное участие в разработке идеологии реформ. При этом ставка была сделана на создание компактных автономных исследовательских институтов

и центров, привлекающих проектное финансирование на конкурсной основе, активно участвующих в освоении новых научных направлений, ориентированных на междисциплинарный характер исследований и постоянное вовлечение новых знаний в образовательный процесс.

- Активное распространение результатов своей деятельности в профессиональном сообществе, включая регулярное проведение научных и научно-практических конференций, методических и исследовательских семинаров, подготовку и издание серий учебников и научных монографий, создание открытых порталов с качественными профессиональными электронными ресурсами.
- Инвестиции в кадровое развитие. Основная часть средств систематически направлялась и направляется на оплату труда и повышение квалификации преподавателей с целью отбора, развития и закрепления лучших кадров. ГУ-ВШЭ обеспечивает оплату труда ППС на конкурентоспособном по сравнению с другими вузами уровне.
- Интенсивное развитие инфраструктуры университета, включая формирование современной библиотеки с бумажными и он-лайнными ресурсами, широкое внедрение информационных технологий, развитие аудиторного фонда, обеспечение высоких стандартов качества содержания помещений. Предпосылкой для этого стала централизованная структура управления, позволившая сконцентрировать ресурсы на стратегических направлениях развития – в отличие от характерной для многих российских ВУЗов в 1990х годах политики приоритетности текущего потребления над перспективными целями.
- Информационную открытость и прозрачность по отношению к внешней среде и к собственному коллективу, включая внедрение экзаменационных технологий, пресекающих возможность коррупции, детальную регламентацию процедур организации учебного процесса, прозрачное финансовое планирование и управление ресурсами с публичным обсуждением финансовых планов и отчетов на Ученом совете ГУ-ВШЭ и размещением широкого спектра финансовой информации о ГУ-ВШЭ на корпоративном портале.
- Тесное взаимодействие с довузовским образовательным сообществом, создание обучаемой сети школ-партнеров и диверсифицированной системы подготовительных программ; влияние на школьные сообщества (директорский корпус, учителя, региональные образовательные власти) с целью реализации идей реформирования общего образования.
- Развитие разветвленной системы дополнительного образования с академическим уровнем качества программ; создание программ конкурентоспособных на международном рынке (МВА, Executive MBA и др.).
- Создание филиальной сети ГУ-ВШЭ в целях расширения доступа к элитному образованию студентам из регионов и превращение филиалов в региональные учебно-научно-консалтинговые центры ГУ-ВШЭ, обеспечивающие элитный уровень образовательных программ.

Реализация данных принципов позволила воплотить в жизнь идею нового Университета. Сегодня ГУ-ВШЭ входит в тройку самых популярных и престижных университетов России (наряду с МГУ и МГИМО)<sup>1</sup>. Можно констатировать, что сегодня

---

<sup>1</sup> По данным Мониторинга преподавательской жизни и Мониторинга студенческой жизни ГУ-ВШЭ (2003 г.), сами преподаватели ставят ГУ-ВШЭ в среднем на вторую позицию после МГУ, а студенты – в целом вровень с МГУ.

ГУ-ВШЭ прочно занимает нишу элитного образования как в Москве, так и в Нижнем Новгороде и Перми. Университет является безусловным лидером по подготовке специалистов по экономике, менеджменту, социологии, бизнес-информатике, госуправлению и политологии.

ГУ-ВШЭ превратился в крупный исследовательский центр по социально-экономическим наукам с портфелем заказов, превышающим 8 млн. долл. США. Университет также занял позиции второго после Академии народного хозяйства при Правительстве РФ центра дополнительного профессионального образования.

## 2. Общие результаты развития: 1993-2003 гг.

В период 1999-2003 гг. ГУ-ВШЭ динамично развивался по всем основным направлениям. Кратко охарактеризуем общие результаты этого развития.

### Образовательная деятельность

**Развитие образовательной структуры университета.** Структура ГУ-ВШЭ находится в стадии активного развития. За отчетный период число факультетов ГУ-ВШЭ выросло с шести до десяти. Были созданы факультеты бизнес-информатики, мировой экономики, психологии, государственного и муниципального управления. Сформированы 42 новых кафедры. В 2004 г. планируется открытие факультета деловой и политической журналистики и факультета философии, а в 2005 г. – факультета логистики.

За отчетный период в Университете ежегодно открывается по одному направлению подготовки бакалавров, несколько специализаций в магистратуре, растет количество магистерских программ и специализаций.

#### Общие показатели структуры подготовки бакалавров, специалистов, магистров и аспирантов

№ н/п	Наименование	Годы				
		1999	2000	2001	2002	2003
1.	Количество направлений подготовки:	8	8	8	9	10
	в том числе бакалавров	4	4	4	5	6
	магистров	4	4	4	4	4
	Количество учебных групп	81	92	100	115	124
2.	Количество специальностей:	17	17	17	20	22
	Количество учебных групп	37	48	52	56	54
3.	Количество магистерских программ	10	10	10	10	11
4.	Количество специализаций	12	15	20	25	25
5.	Количество специальностей в аспирантуре	15	9	9	11	19

Проведенный в 2003-2004 годах анализ рынка образовательных услуг в Москве показывает, что основными конкурентами ГУ-ВШЭ в настоящее время являются по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» – МГИМО, МГУ, ГФА, АНХ, ГУУ; по направлениям «Социология», «Политология», «Психология», «Журналистика» – МГУ, РУДН, МГИМО; по направлению «Право» - МГУ, АНХ, ГЮА; по направлению «Бизнес-информатика» - МГУ (ф-т ВМиК). При этом особенностью ГУ-ВШЭ является инновационный характер образовательных программ. Школа в числе первых открывает принципиально новые программы и внедряет новые формы подготовки, что стимулирует развитие конкуренции на образовательном рынке.

**Кадровое обеспечение образовательного процесса.** В 2003-2004 учебном году к ведению образовательного процесса в ГУ-ВШЭ привлечено 800 преподавателей. Среди них число докторов наук составляет 31 %, число кандидатов наук – 35 %. Более двух третей ППС (70 %) работают в Университете на полную ставку<sup>2</sup>. Средний возраст преподавателей по университету – 42 года (ГУ-ВШЭ по-прежнему является одним из самых молодых университетов по составу ППС).

На начальном этапе развития Школы большую роль в привлечении и развитии академических кадров сыграл ряд крупных грантов Европейского сообщества, которые позволили разработать и внедрить сильные магистерские программы по экономике. Затем благодаря высокому качеству магистерских программ в сжатые сроки удалось сформировать новые программы для подготовки бакалавров и специалистов, а также широкий спектр программ дополнительного профессионального образования.

Гранты ТАСИС заложили основу для тесных контактов ГУ-ВШЭ с ведущими европейскими университетами. Предпосылкой для этого стали курсы лекций, прочитанные в ГУ-ВШЭ профессорами университета Эразмус (Роттердам) и университета Париж-1 (Сорбонна), а также регулярные стажировки преподавателей ВШЭ в европейских университетах. Начавшись с разработки и внедрения программ по экономике, сотрудничество с ведущими зарубежными университетами распространилось в дальнейшем на другие направления и специальности – включая менеджмент, право, социологию, политологию.

Если в 1990-е годы такое взаимодействие в значительной мере осуществлялось в рамках программ технической помощи, то в последние годы оно финансируется преимущественно за счет тех доходов, которые ГУ-ВШЭ получает от платных образовательных услуг, что стало возможным благодаря предшествующим инвестициям в качество наших образовательных программ.

**Состав студентов ГУ-ВШЭ.** За отчетный период число обучающихся студентов почти утроилось, достигнув (с учетом филиалов) 9 тыс. чел.

Динамика приема студентов в ГУ-ВШЭ выглядит следующим образом:

	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Москва	666	802	970	1266	1558
Филиалы	511	530	659	718	756

<sup>2</sup> По данным Мониторинга преподавательской жизни (2003 г.), преподаватели ГУ-ВШЭ тратят на свою основную преподавательскую деятельность в среднем три четверти рабочего времени, в том числе на работу на факультетах ГУ-ВШЭ – 61 % рабочего времени. Они получают в ГУ-ВШЭ (из разных источников) около двух третей своих доходов (63 %).

Быстрыми темпами возрастает и число студентов, обучающихся на местах с возмещением затрат. Их доля составила к 2003 г. 40 % нового приема.

Сформировавшийся имидж ГУ-ВШЭ приводит к тому, что в Университет приходят наиболее сильные абитуриенты. Из 56 абитуриентов, получивших в 2003 г. высшие баллы по математике по ЕГЭ, 10 % стали студентами ВШЭ. В Университет поступает три четверти победителей федеральных предметных олимпиад. Цена обучения контрактных студентов – одна из самых высоких в России (от 3,5 до 6 тыс. долл. США в год).

С самого начала своей деятельности, стремясь стать общероссийским университетом, ГУ-ВШЭ прилагал все усилия для того, чтобы расширить доступ к своим образовательным программам для студентов из регионов. На решение этой задачи было направлено создание филиалов. В последние годы ГУ-ВШЭ одним из первых среди ведущих московских ВУЗов стал участвовать в эксперименте по ЕГЭ, приняв по его результатам в 2003 г. более 400 студентов, которые по итогам первого полугодия вошли в состав лучших студентов университета практически на всех факультетах. В результате в 2003 году доля первокурсников из регионов повысилась до 35 %. Всего же в ВШЭ учатся студенты из 61 региона России и 3 стран СНГ. Это означает, что ГУ-ВШЭ действительно превратился в общероссийский университет.

Обращает на себя внимание высокая востребованность выпускников. От 96 до 100 % выпускников по разным направлениям обучения трудоустраиваются по специальности.

**Развитие форм организации учебного процесса.** В течение последних лет в ГУ-ВШЭ осуществлялись мероприятия по внедрению новых форм организации учебного процесса. Они были направлены на улучшение качества планирования и организации учебного процесса. Среди них следует выделить:

- введение модульной системы вместо полугодовых семестров,
- построение учебных планов с использованием кредитной системы (в рамках эксперимента Министерства науки и образования РФ),
- применение письменных форм текущего, промежуточного и итогового контроля в качестве основной формы контроля качества знаний,
- использование десятибалльной системы оценки знаний вместо пятибалльной системы,
- введение накопительной системы оценки знаний вместо простых итоговых оценок,
- рейтингование студентов по итогам полугодия,
- начисление академических стипендий по итогам рейтингования студентов,
- рейтингование преподавателей.

Все эти меры позволили более объективно и дифференцировано оценивать знания студентов, поднять уровень качества подготовки специалистов. По результатам компьютерного тестирования, проведенного Центром тестирования профессионального образования при Министерстве образования РФ, студенты факультетов экономики и менеджмента показали высокие результаты по дисциплинам общепрофессионального цикла. Так по направлению Экономика 92,3% тестируемых студентов получили оценки "хорошо" и "отлично", по направлению Менеджмент 79,3% тестируемых студентов получили "хорошо" и "отлично". При этом результаты внешней экспертизы остаточных знаний студентов оказались выше, чем при проведении самообследования.

По данным Мониторинга преподавательской жизни и Мониторинга студенческой жизни ГУ-ВШЭ (2003 г.), преподаватели и студенты в целом позитивно оценивают новые

формы организации учебного процесса. При этом среди преподавателей больше критических оценок высказывается в адрес модульной системы и приоритета письменных работ. Среди студентов высказывается много негативных оценок в адрес рейтингования студентов и начисления стипендий по его итогам. Нельзя также пока удовлетвориться уровнем организации рейтингования преподавателей.

Университет позиционирует себя как ВУЗ, в котором успешное обучение сопряжено с серьезными усилиями. В университете постоянно возрастают требования к качеству подготовки студентов. Об этом свидетельствует ежегодный рост количества отчисленных студентов. Особенно возросло число отчисленных в течение 2002-2003 учебного года на факультетах экономики (5,3 %), менеджмента (7,4 %), социологии (8,3 %), права (8,4 %), политологии (11 %), бизнес-информатики (15 %).

**Международные образовательные программы.** Качество учебных программ ГУ-ВШЭ подтверждено международным образовательным сообществом, свидетельством чему являются соглашения о сотрудничестве, совместных программах и двойных дипломах с Лондонской школой экономики и политических наук, университетами Париж I и Париж XII, Национальным фондом политических наук и Парижским Институтом политических наук, Факультетом экономики университета Эразмус (Роттердам), университетом им. Гумбольта (Берлин), Немецким институтом экономических исследований (DIW Берлин).

Главным результатом сотрудничества с французскими университетами является реализация совместных магистерских программ на факультете экономики, направленных на получение студентами ГУ-ВШЭ двух дипломов - российского и французского. Основой для этого выступает взаимная аккредитация курсов, читаемых в ГУ-ВШЭ на факультете экономики и в Университете Париж-1 Пантеон-Сорбонна. За период 2000-2002 гг. было создано пять совместных магистерских программ. В настоящее время 36 студентов ГУ-ВШЭ имеют французский и российский дипломы, 8 студентов обучаются во Франции. Другим важнейшим направлением проекта, тесно связанным с первым, является создание совместной аспирантуры, в которой обучаются 9 аспирантов ГУ-ВШЭ.

С 2002 года реализуется проект сотрудничества ГУ-ВШЭ с Консорциумом французских университетов, включающих Университет Париж 1, Университет Париж 10. Проект ДЕА - Магистратура получает дальнейшее развитие не только в рамках факультета экономики, но имеющийся опыт сотрудничества распространяется и на другие факультеты ГУ-ВШЭ: между факультетом политологии ГУ-ВШЭ и Парижским Институтом политических наук (Sciences Po); между факультетом менеджмента ГУ-ВШЭ и Университетом Париж-12 Валь-де-Марн; между факультетом права ГУ-ВШЭ и Университетом Париж-1, Пантеон-Сорбонна.

Продолжается сотрудничество с Университетом Эразмус (Голландия), выпускникам магистратуры факультета экономики предоставляется возможность сдачи экзамена на получения диплома университета Эразмус. К настоящему времени двойные дипломы получили 70 выпускников ГУ-ВШЭ.

С 1997 г. на основе договора между ГУ-ВШЭ и Лондонской школой экономики в ГУ-ВШЭ работает Международный институт экономики и финансов (МИЭФ), который предлагает первую в России программу двух дипломов бакалавра по экономике. Особенность данной программы двойных дипломов заключается в том, что она распространяется на всех обучающихся в Институте 250 студентов. В 2001-2003 годах в МИЭФ состоялись первые три выпуска студентов. Выпускники получили дипломы бакалавра ГУ-ВШЭ по направлению "Экономика", а также дипломы бакалавра Лондонского университета по специализациям "Банковское дело и финансы" и "Экономика и менеджмент". Все выпускники МИЭФ (73 человека) получили дипломы



бакалавра Лондонского университета с отличием разной степени, из них 84% – с отличием 1-го и 2-го класса.

С 2003 г. в МИЭФ создана исследовательская группа, целью которой является проведение исследований по ряду актуальных направлений и подготовка на их основе тем магистерских диссертаций. Это позволит создать в МИЭФ первую в России полную программу подготовки специалистов с двумя университетскими степенями, совместимую по учебному плану и предметным программам, с программами и учебным материалам LSE.

Развитие новых программ осуществлялось ГУ-ВШЭ, в том числе, в рамках Инновационной образовательной программы Министерства образования, реализуемой при помощи средств займа Всемирного банка. В отличие от предыдущего периода, когда сотрудничество с зарубежными университетами опиралось в основном на программы технической помощи, на новом этапе развития в ГУ-ВШЭ началось плановое выделение собственных финансовых ресурсов на международное развитие.

**Аспирантура.** Одним из приоритетных направлений является развитие аспирантуры. В 2003 г. прием в аспирантуру проводился по 19 научным специальностям. В настоящее время в аспирантуре обучаются 289 аспирантов, в т.ч. 201 – по очной форме. 214 аспирантов – выпускники ГУ-ВШЭ. 38 аспирантов обучаются на коммерческой основе. Численность аспирантов по сравнению с 1999 годом (143 чел.) увеличилась вдвое. В числе аспирантов - 169 экономистов, 34 - социолога, 67- юристов, 9 - психологов, 10 – политологов. К аспирантуре ГУ-ВШЭ прикреплены для подготовки кандидатских диссертаций 29 соискателей, в т. ч. 8 – сотрудники Школы.

Количество принятых в аспирантуру в 1999-2003 гг.

Год	Всего	Очная форма	Заочная форма
1999	40	25	15
2000	53	38	15
2001	64	48	16
2002	99	71	28
2003	102	87	15

К научному руководству аспирантами и соискателями привлечены 68 докторов наук, в их числе 2 чл.-корр РАН, 1 чл.-корр. РАЕН, 2 академика РАО; 66 кандидатов наук. Подготовка осуществляется на 38 кафедрах ГУ-ВШЭ.

В 2004 г. планируется открытие новых специальностей по социологии, юриспруденции, философии, увеличение численности аспирантов: на 2004 г. контрольные цифры приема в аспирантуру заявлены в количестве 224 чел.

**Дополнительное профессиональное образование.** Высокое качество программ позволило ГУ-ВШЭ наряду с АНХ стать лидером рынка дополнительного профессионального образования, предлагающим на рынке наиболее дорогие и качественные программы. Сформировавшийся брэнд ГУ-ВШЭ позволяет открывать новые факультеты и программы, исходно добиваясь высокого конкурса и значительного коммерческого приема. Структурные подразделения дополнительного образования ГУ-ВШЭ проводят обучение почти по 100 программам, из них 10 - являются сокращенными программами высшего профессионального образования, 5 - программами профессиональной переподготовки с присвоением дополнительной квалификации. По 11 программам ведется обучение слушателей для выполнения нового вида профессиональной деятельности с получением диплома о профессиональной

переподготовке. Повышение квалификации слушателей осуществляется по 60 программам.

За 2002-2003 учебный год обучение прошли около 8000 слушателей. Из них высшее профессиональное образование в сокращенные сроки (2-е высшее образование) получили 163 специалиста, дополнительную квалификацию MBA - 56 специалистов, присвоена дополнительная квалификация “Переводчик в сфере профессиональной коммуникации” - 122 выпускникам, профессиональную переподготовку прошло 277 специалистов, повысили свою квалификацию 2349 государственных служащих, около 3000 человек прошли обучение по программам повышения квалификации аудиторов, профессиональных бухгалтеров. Численность выпускников с каждым годом увеличивается примерно на тысячу человек.

Динамика численности слушателей на программах ДПО за 1996-2003годы

1996-1997 – 907 чел.	2000-2001 – 5431 чел.
1997-1998 – 1389 чел.	2001-2002 – 6484 чел.
1998-1999 – 2142 чел.	2002-2003 – 7934 чел.
1999-2000 – 2943 чел.	2003-2004 – уже выпущено 4331 чел

**Довузовское образование.** За период 1999-2003 гг. в ГУ-ВШЭ сформировался один из крупнейших в российских университетах довузовских блоков. Факультет довузовской подготовки совмещает профильную ориентацию абитуриентов с подготовкой к вступительным экзаменам; стационарную довузовскую подготовку абитуриентов на территории ГУ-ВШЭ с профильным обучением учащихся базовых школ, региональных подготовительных курсов и слушателей Всероссийской интернет-школы.

Всего за восемь последних учебных лет довузовскую подготовку прошли около 6500 учащихся 11 класса. Около 80% слушателей становятся студентами ГУ-ВШЭ, при этом процент «коммерческих» студентов ежегодно увеличивается. Количество учащихся на Программе «10 класс» достигло 335 человек. Более 200 слушателей обучаются по программе «9 класс».

За 1995-2004 год сеть базовых школ ГУ-ВШЭ возросла с 13 до 159: в 116 школах развивается экономическое направление, в 30 школах – правовое, в 10 школах – социологическое, 3 школы имеют политологическую специализацию. К регулярным семинарам для директоров школ и учителей в 2003 году добавился выигранный ГУ-ВШЭ в Европейской программе ТЕМПУС проект «Переподготовка администраторов образования». Второй год динамично развивается Всероссийская интернет-школа.

Региональные подготовительные центры ГУ-ВШЭ действуют в 14 городах России: Красноярск, Бузулук, Липецк, Рязань, Саратов, Киров, Бугульма, Чебоксары, Тула, Сургут, Находка, Псков, Владикавказ, Уфа. Все более значимым направлением деятельности довузовского блока становится организация и проведение окружных, городских этапов олимпиад для учащихся.

**Филиалы.** В соответствии с миссией ГУ-ВШЭ одним из приоритетных направлений является развитие корпоративной филиальной сети, в состав которой входит три филиала в городах Санкт-Петербург, Нижний Новгород и Пермь. В настоящее время в филиалах обучается 3255 студентов и 3438 слушателей на курсах переподготовки и повышения квалификации.

С 1999 по 2004 год количество студентов и слушателей увеличилось в 2 раза. В 2004 году ожидаемый прием составляет 850 человек. Обучение в филиалах осуществляется на 14 факультетах, включающих 42 кафедры, по двум направлениям и восьми специальностям. Общее количество ППС в филиалах составляет 438 человек, из них с учеными степенями и званиями 282 человека (64,4%).

## Количество студентов и слушателей, обучающихся в филиалах ГУ-ВШЭ в 2004 г.

Филиалы	Кол-во студентов	Кол-во слушателей
Санкт-Петербургский	1069	744
Нижегородский	1475	1778
Пермский	711	916

Систематическое повышение качества образовательных программ, основанное на тесных контактах с соответствующими московскими факультетами и кафедрами ГУ-ВШЭ, привело к тому, что в Перми и Нижнем Новгороде филиалы ГУ-ВШЭ по сопоставимому кругу специальностей являются сегодня наиболее сильными конкурентами местных классических университетов.

**Внеучебная работа со студентами.** В ГУ-ВШЭ активно работают многие студенческие организации (Социологический клуб «Город», Экономико-менеджеральная школа-2, Студенческий театр, клуб «Экстремальные виды спорта» и др.). Университет выделяет ресурсы на поддержку этой деятельности.

В 2002 г. в ГУ-ВШЭ было создано Управление по внеучебной работе со студентами и выпускниками, работающее по следующим основным направлениям.

- Организация работы по социально-психологической адаптации студентов ГУ-ВШЭ.
- Поддержка студенческих организаций и студенческих инициатив в ГУ-ВШЭ.
- Работа по профессиональной ориентации и трудоустройству студентов.
- Создание и поддержка организаций выпускников ГУ-ВШЭ.

Социологический клуб «Город» и другие группы студентов проводят социологические и маркетинговые исследования, реализуя основную часть внутреннего заказа Университета на подобные исследования.

В Университете успешно работает созданный студентами и выпускниками ГУ-ВШЭ Центр развития карьеры. В 2002 г. в ГУ-ВШЭ открыт Клуб выпускников. Создана систематическая база данных по значительному числу выпускников.

В 2003 г. в ГУ-ВШЭ создана специальная психологическая служба. На всех факультетах приступили к работе кураторы курсов, призванные оказывать помощь студентам в решении их насущных проблем.

## Академические и прикладные исследования

ВШЭ создавалась для того, чтобы восстановить в социально-экономических дисциплинах связь между образовательным процессом и исследованиями. Для этого Университет старался привлечь в свой состав ведущих ученых, обладающих признанным авторитетом в своих областях знания. В настоящее время в ГУ-ВШЭ преподают 9 академиков и членов-корреспондентов РАН. Преподавателями и сотрудниками ГУ-ВШЭ ежегодно публикуется свыше 70 научных монографий и более 600 статей в ведущих российских и зарубежных журналах.

В ГУ-ВШЭ проводится ежегодный конкурс на получение исследовательских грантов, нацеленный на поддержку академических исследований и финансируемый из собственных средств университета и факультетов. В 2003 г. исследовательские гранты получили 22 ППС и научных сотрудников, в том числе полные гранты от ГУ-ВШЭ – 9

чел., неполные гранты от ГУ-ВШЭ – 8 чел. Всего из централизованных средств ГУ-ВШЭ было выделено 3,3 млн. руб. Из средств фондов факультетов экономики, менеджмента и социологии было выделено 2 млн. руб. Грантовые средства факультетов получили 13 чел.

Проводятся ежегодные конкурсы научных студенческих работ, выдаются повышенные академические стипендии студентам за участие в научной работе.

В Государственном университете - Высшей школе экономики действуют два докторских диссертационных совета - по экономическим и социологическим наукам. В 2003 г. в них защищено 12 диссертаций. Обсужден и принят Ученым советом ГУ-ВШЭ состав докторского диссертационного совета по психологическим наукам. Планируется создание диссертационных советов по праву и политологии.

Междисциплинарный подход к исследованиям стал предпосылкой для успешного развития на базе ГУ-ВШЭ таких научных направлений, как институциональная экономика, экономика фирмы, экономическая социология. Интенсивные контакты с зарубежными коллегами обеспечили здесь накопление и прирост новых знаний. Кроме того, богатый эмпирический материал для развития этих направлений исследований дали тесные контакты с правительством и, прежде всего, с Министерством экономики, преобразованным в 2000 году в Министерство экономического развития и торговли.

В результате уже с середины 1990-х годов накопленный научный потенциал ГУ-ВШЭ стал реализовываться в широком спектре прикладных НИР и аналитических разработок, выполнявшихся для Правительства и направленных на ускорение институциональных реформ, выработку адекватных механизмов их реализации.

Особенность деятельности ВШЭ на этом направлении заключалась в инициативной разработке концепций, которые потом предлагались возможным заказчикам. Такой подход предполагал финансирование научных и аналитических разработок за счет собственных средств в течение достаточно длительного периода времени, однако он обеспечивал ГУ-ВШЭ необходимую независимость от текущей политической конъюнктуры до того момента, когда новые идеи и инновационные решения могли быть предъявлены государству и обществу.

В итоге сегодня ВШЭ представляет собой самый крупный исследовательский центр по социально-экономическим наукам в России, вовлеченный в основные институциональные реформы. Результаты исследований и аналитические разработки ГУ-ВШЭ активно используются в ходе реформы образования, реформы власти, реформы социальной и бюджетной сферы, государственной программы информатизации. Практическое участие в реформах стало основой для реализации новых крупных исследовательских проектов – таких, как мониторинг экономики образования и разработка концепции реформы экономических институтов образования, мониторинг новой экономики и статистика информационного общества, разработка инструментов электронного правительства и концепции реформы бюджетных учреждений, определение приоритетов структурной и отраслевой политики и исследования нерыночного сектора. Всего в 2003 г. в Университете выполнялось 98 проектов НИР с общей суммой финансирования 251,6 млн. руб. В НИР по внешним конкурсам в 2003 г. приняли участие 137 научных сотрудников (в том числе 7 докторов наук, 37 кандидатов наук), 180 профессоров и преподавателей, 15 аспирантов, 41 студент, более 200 внешних экспертов.

К основным направлениям научных исследований нужно отнести следующие:

- Мониторинг экономики образования
- Концепция реформы экономических институтов образования
- Мониторинг новой экономики
- Статистика информационного общества

- Концепция реформы бюджетных учреждений
- Инструменты электронного правительства (ЭАР/ОГИР)
- Мониторинг состояния и поведения экономических субъектов
- Моделирование институциональных преобразований в экономике
- Приоритеты структурной и отраслевой политики
- Исследования нерыночного сектора

## **Распространение знаний в профессиональном сообществе**

Одной из целей ГУ-ВШЭ было и остается восстановление связей с мировой социальной и экономической наукой и распространение *современных знаний* в академической и управленческой среде. Эта общеобразовательная миссия последовательно реализовывалась через активное взаимодействие с другими ВУЗами – прежде всего в регионах, через систему переподготовки преподавателей по проектам ТАСИС и НФПК, через постановку и методическую поддержку новых учебных программ, через издание учебников, учебных пособий и монографий по социально-экономическим дисциплинам.

Закономерным следствием этой активности оказался выбор ГУ-ВШЭ в качестве разработчика федерального образовательного портала по экономике, социологии и менеджменту, который стал самым посещаемым порталом профессиональных образовательных ресурсов в России в 2003 г. Общее число ресурсов портала превысило 15 тыс. единиц.

Разработанные в рамках проектов международного сотрудничества учебные курсы и методики активно распространяются в регионы России, прежде всего – через филиалы ГУ-ВШЭ и осуществляемые Университетом программы целевой подготовки и повышения квалификации преподавателей региональных вузов и средней школы. Университет придерживается принципа открытости своих учебных программ.

Важную роль в распространении знаний, а также инноваций в учебном процессе выполняет Учебно-методическое объединение по образованию в области экономики и менеджмента на базе ГУ-ВШЭ в состав которого входит 46 вузов России.

В 2002 году ГУ-ВШЭ возглавил консорциум вузов, выигравший конкурс НФПК на создание Центра повышения квалификации и переподготовки преподавателей экономики российских вузов. Задача Центра - формирование нового поколения практиков и преподавателей и поддержание их квалификационного потенциала на уровне, способном обеспечить академическое качество программ высшего экономического образования в России, сопоставимых с программами ведущих западных университетов, а также профессиональную среду с признанными в мировом сообществе академическими свойствами. Работа Центра направлена на создание единой системы повышения квалификации и переподготовки преподавателей по экономике.

ГУ-ВШЭ традиционно занимает активную публичную позицию, организуя ежегодно более 700 открытых конференций, семинаров и дискуссий и демонстрируя самый высокий рейтинг цитирования в российских СМИ. Международная научная конференция, ежегодно проводимая по инициативе научного руководителя ГУ-ВШЭ Е.Г.Ясина при поддержке Всемирного банка и МВФ, стала самым крупным событием такого рода в России. Именно здесь представляются результаты последних научных

исследований, «стыкующихся» с экономической политикой, и академические ученые могут встретиться с практиками в публичных дискуссиях.

В ГУ-ВШЭ постоянно проводятся серии научных семинаров. С 2001г. в Университете издаются серии научных препринтов (в 2004 г. выпускаются уже семь таких серий).

Школа стала одним из инициаторов и участником Президентской программы по переподготовке управленческих кадров, благодаря которой за последние годы повысили свою квалификацию и прошли зарубежные стажировки свыше 30 тысяч менеджеров российских предприятий. При активном участии ВШЭ был создан Российский общественный совет по развитию образования (РОСПО), ставший важной площадкой для продвижения коллективных интересов образовательного сообщества.

Еще одним каналом распространения и продвижения результатов деятельности ГУ-ВШЭ в профессиональном сообществе стал корпоративный сайт Школы – самый посещаемый университетский портал в России, лауреат Всероссийского конкурса «Высшее образование» (2002 г.)

## Развитие академической инфраструктуры

Успешное развитие ВШЭ в течение прошедшего десятилетия во многом было обусловлено инвестициями в инфраструктуру.

**Библиотека.** ГУ-ВШЭ имеет лучшую по качеству университетскую библиотеку, которая занимает первое место в России по подписке на электронные ресурсы (свыше 7 тыс. наименований полнотекстовых журналов и газет с начала XX века, свыше 10 тыс. полнотекстовых книг), по подписке иностранной научной литературы на одного студента (более 100 зарубежных журналов и книг), по количеству современных учебников на одного студента (в среднем – 17 экз. на одного студента). Общий фонд библиотеки к концу 2003 г. составил 274788 экз., в том числе зарубежные издания – 55977 экз. и зарубежная периодика – 2419 экз. Библиотека ГУ-ВШЭ регулярно проводит на своей базе всероссийские библиотечные конференции по электронным ресурсам.

За отчетный период открыта новая центральная библиотека с открытым доступом к книжному фонду и залом медиатеки, предназначенным для использования электронных библиотечных ресурсов. Включена в цикл библиотечного сервиса автоматизированная информационно-библиотечная система LiberMedia, создан электронный каталог библиотечного фонда, содержащий 159 040 документов.

### Динамика показателей работы библиотеки

	1999	2000	2001	2002	2003
Общий библиотечный фонд (экз.)	115 790	150 474	190 709	238 053	285 714
Фонд литературы на иностранных языках (экз.)	35 021	39 188	45 081	55 638	60 227
Фонд периодики (экз.)	5 819	7 604	10 227	13 124	17 447
Количество наименований периодических изданий	156	198	241	249	329
Количество наименований периодических изданий на иностранных языках	68	68	92	101	113

Количество наименований электронных полнотекстовых журналов, представленных в зарубежных базах данных	-	-	3 500	5 500	7 000
Обслужено всеми структурными подразделениями	6 924	11 220	12 111	15 004	17 138
Книгообеспеченность	36,4	28	35,2	41,6	45,1
Книговыдача	198 715	246 162	250 567	402 507	574 231

**Издательская деятельность.** К 2004 г. Издательский дом ГУ-ВШЭ превратился в профессиональную издательскую структуру, ставшую заметным «игроком» на рынке научной и учебной литературы, периодических изданий. Им выпускается книжная продукция по профильным дисциплинам ГУ ВШЭ. Преобладают издания российских авторов, имеется и переводная литература. Издательский дом издает 4 журнала ГУ ВШЭ: «Экономический журнал ВШЭ», «Российская экономика: прогнозы и тенденции», «Вопросы образования», а также журнал «Психология. Журнал ВШЭ». Кроме того, при поддержке ГУ ВШЭ выпускаются журналы «Мир России» и «Экономика в школе». Популярностью пользуется студенческая газета «Вышка».

#### Динамика выпуска книжной продукции

Год	Количество названий	Общий объем, уч.-изд. листов	Общий тираж, экз.
1999	38	303,59	32133
2000	39	501,96	61503
2001	37	443,37	44866
2002	70	637,53	70232
2003	78	582,36	65946

В 2003 г. изданная ГУ-ВШЭ серия учебников по экономике стала победителем Всероссийского конкурса «Книга XXI века». По итогам конкурса «Университетская книга-2003» в номинации «Лучший учебник» награжден учебник Е.Г.Ясина «Российская экономика». В номинации «Лучший издательский проект» диплом получила серия «Библиотека развития образования».

**Информационные технологии.** Школа всегда стремилась к тому, чтобы ее деятельность опиралась на современные информационные технологии. В настоящее время ИТ-инфраструктура ГУ-ВШЭ объединяет 13 учебных площадок в четырех городах и включает в себя 2230 компьютеров и 73 сервера, 34 компьютерных класса и 102 км оптоволоконных линий. Корпоративная сеть обеспечивает высокоскоростной доступ в Интернет с 875 рабочих мест.

По данным Мониторинга преподавательской жизни ГУ-ВШЭ (2003 г.), к 2003 г. имеют доступ к компьютерной технике 98 % опрошенных преподавателей, и 44 % преподавателей уже имеют ноутбуки. 86 % респондентов имеют доступ к компьютеру на своей кафедре. Почти все преподаватели имеют также доступ в Интернет (в том числе, 88 % из них – в ГУ-ВШЭ).

**Качество помещений.** Другим приоритетом развития инфраструктуры ГУ-ВШЭ всегда было высокое качество содержания помещений. Практически все здания, переданные ГУ-ВШЭ, изначально не были приспособлены под учебный процесс. В процессе их реконструкции Школа стремилась к тому, чтобы учебные аудитории и кабинеты профессоров соответствовали европейским стандартам качества, чтобы в

помещениях ГУ-ВШЭ было приятно учиться и работать. На это же были направлены меры по охране зданий ГУ-ВШЭ – с обеспечением серьезных гарантий безопасности и снижением риска распространения наркотиков.

Во всех основных учебных корпусах созданы преподавательские комнаты. По данным Мониторинга преподавательской жизни ГУ-ВШЭ (2003 г.), ими пользуются 74 % штатных преподавателей и 67 % совместителей (в том числе, регулярно – 30 и 38 %).

### **Финансовое развитие**

Общий объем полученного ГУ-ВШЭ финансирования превысил в 2003 г. 1,2 млрд. рублей. Доля бюджетных ассигнований по разделу «Образование» составило лишь одну четверть доходов (24 %). Еще 10 % средств были получены из госбюджета на финансирование капитальных вложений. Самую большую долю в доходах Университета составили платные образовательные услуги (35 %). Существенно выросла доля в доходах, приносимая научно-исследовательскими разработками (21 %).

Почти половину всех расходов Университета образуют расходы на оплату труда (47 %). К 2003 г. ГУ-ВШЭ вышел на лидирующие позиции по уровню оплаты труда профессорско-преподавательского состава. По данным Мониторинга преподавательской жизни ГУ-ВШЭ (2003 г.), в целом преподаватели удовлетворены ростом своих доходов (менее удовлетворены – внешние совместители и ППС общеуниверситетских кафедр). Производится поэтапное повышение уровня оплаты труда других категорий работников Университета.

Университет тратит значительные средства на капитальный ремонт и содержание многочисленных зданий (27 %). Общие административные расходы не превышают 10 %.

Каждый год серьезно возрастают затраты Университета на одного студента, которые заметно превышают средства, выделяемые на эти цели ГУ-ВШЭ из государственного бюджета:

Годы	1999	2000	2001	2002	2003
Затраты на обучение одного студента (тыс. руб.)	45,8	70,1	83,1	112,0	136,7

### **ВШЭ как центр подготовки кадров и аналитический центр Минэкономразвития**

Став в 1994 году подведомственным учебным заведением Министерства экономики, ГУ-ВШЭ к настоящему времени превратился в ведущий ВУЗ и научный центр Минэкономразвития России. В 1999 году ГУ-ВШЭ стал одним из учредителей Центра стратегических разработок, с 2000 года ВШЭ обеспечивает аналитическую поддержку значительной части направлений деятельности МЭРТ, выступает в качестве публичной площадки для обсуждения проектов и хода реформ. Регулярные выступления специалистов ВШЭ в средствах массовой информации разъясняют политику реформ, иницируемых и проводимых Минэкономразвития. Многие выпускники Школы сегодня успешно работают в Министерстве, специалисты ГУ-ВШЭ в рамках проектов по ФЦП «Электронная Россия» принимают активное участие в совершенствовании управления МЭРТ, на базе ГУ-ВШЭ проходят переподготовку сотрудники Министерства. В рамках ГУ-ВШЭ работает Институт госзакупок, являющийся ведущим учебно-методическим центром подготовки специалистов для органов исполнительной власти в России. **Только в**



2002-2003 учебном годах на базе ГУ-ВШЭ прошли переподготовку свыше 2300 государственных служащих.

В 2002 году в ГУ-ВШЭ открыт факультет государственного и муниципального управления, ориентированный на подготовку управленческих кадров для правительства и региональных органов власти. С сентября 2004г. на факультете будет обучаться в общей сложности 180 студентов. Уже с момента открытия факультет характеризовался одним из самых высоких показателей конкурса в ГУ-ВШЭ, что обеспечило высокое качество студенческого контингента. Практическая направленность подготовки студентов подкрепляется тем, что на факультете преподают эксперты, непосредственно вовлеченные в разработку административной реформы.

### **3. Нерешенные задачи и новые вызовы**

В настоящее время ГУ-ВШЭ сталкивается с новыми внешними вызовами и внутренними проблемами, которые побуждают к выработке новой стратегии развития Университета на среднесрочную перспективу.

#### **3.1. Новые внешние вызовы**

Реформа образования уже в ближайшие годы приведет к существенному изменению механизмов финансирования и к появлению новых организационно-правовых форм ВУЗов. Результатом этого станет усиление конкуренции на рынке образовательных услуг по качеству и по цене – с одновременным расширением степени автономии и независимости учебных заведений. Усилению такой конкуренции в ближайшие годы также будет способствовать третья послевоенная демографическая волна, которая приведет к сокращению общего числа абитуриентов к 2010 году примерно на треть от нынешнего уровня.

Ослабить усиливающее давление рынка может расширение платежеспособного спроса на профессиональное образование со стороны граждан и бизнеса, связанное с общеэкономической ситуацией. Смягчению спросовых ограничений также может служить развитие системы образовательного кредита, гарантируемого государством.

В целом нынешнее бюджетное финансирование (на одного студента ГУ-ВШЭ получает около 2 тыс. долл.) недостаточно для поддержания лидерских позиций и обеспечения международных стандартов качества образования. Поэтому необходима программа государственной поддержки ведущих вузов – включая повышение для них выплат по ГИФО в 1,5 раза, дополнительное финансирование программ переподготовки преподавателей, финансирование учебно-методической и научно-издательской деятельности, финансирование школ-интернатов для особо одаренных детей при ведущих ВУЗах, а также специальные программы развития материально-технической базы и поддержки научных исследований. Результатом реализации такой программы может стать улучшение академического потенциала ППС и качества образования в 25-40 ведущих университетах России. При этом вхождению в этот перечень будет предшествовать публичный конкурс с жесткими критериями качества образования и научных исследований.

Переход к Единому государственному экзамену и внедрение концепции профильного обучения на старшей ступени средней школы предъявляет новые требования к организации работы довузовского блока. Эти требования связаны с сочетанием основного и профильного обучения в рамках ФДП и развитием содержания школьного образования.

Новые требования к качеству образования в ближайшие годы будут связаны также с задачами интеграции России в общеевропейское пространство высшего образования. В конечном счете, это предполагает сопоставимость российских и европейских дипломов и признание российских дипломов на европейском рынке образовательных услуг. Однако для достижения этой цели российские ВУЗы должны быть готовы к реальному внешнему мониторингу своей деятельности по широкому кругу параметров. В их число входит:

- сопоставимость учебных планов, предметных программ и учебных материалов с университетами Европы, технологий обучения и оценки знаний студента,
- введение системы перезачета кредитов и соответствующих приложений к диплому,
- наличие внутренней системы контроля академического качества, программ развития студенческой и преподавательской мобильности,
- уровень и объемы научных исследований и разработок,
- наличие ясно сформулированных миссий и соответствия им деятельности ВУЗов,
- прозрачность системы и процедур принятия решений и движения финансовых потоков.

Если на первом этапе развития Школы ключевой была задача завоевания позиций, то сейчас на первый план для ГУ-ВШЭ выходит задача удержания ведущей роли, обеспечения своего соответствия имиджу и репутации социально-экономического университета международного уровня и ведущего аналитического центра для правительства. На фоне неизбежного возрастания конкуренции на рынке образовательных услуг, изменения механизмов финансирования ВУЗов и включения России в Болонский процесс, а также сокращения числа абитуриентов в рамках третьей послевоенной демографической волны ключевым условием решения этой задачи является постоянное повышение качества образовательных услуг и уровня научных исследований и разработок.

### 3.2. Нерешенные внутренние проблемы

**Образовательный блок.** В условиях быстрого роста ГУ-ВШЭ растет угроза нехватки сильных преподавательских кадров, вызванная отсутствием пополнения преподавательского состава собственными выпускниками. В будущем, с учетом неизбежного старения кадрового состава эта угроза может существенно возрасти.

Серьезной проблемой является отсутствие механизмов, которые на уровне факультетов и кафедр обеспечивали бы эффективный контроль международного уровня качества учебных программ, достаточные внутренние стимулы его достижения и поддержки. При этом стандартные для России внешние механизмы контроля (лицензионные и аттестационные процедуры, диссертационные советы и экспертные советы ВАК, государственные образовательные стандарты) оказываются неэффективны из-за дефицита качественных критериев оценки академической деятельности. На фоне обострения конкуренции на рынке образовательных услуг и существенного расширения Школы эта ситуация порождает риски снижения тех высоких стандартов качества образования, которые всегда были одним из главных конкурентных преимуществ ВШЭ.

Не преодолены негативные тенденции «образовательного ремесленничества». Часть прошедших переподготовку преподавателей стремится к получению дополнительных заработков за счет увеличения т.н. «горловой» нагрузки – благо на их курсы сохраняется высокий платежеспособный спрос.

Недостаточно организована тьюторская поддержка самостоятельной работы студентов, удельный вес которой в учебных планах серьезно расширяется. По данным Мониторинга преподавательской жизни ГУ-ВШЭ (2003 г.), доля индивидуальных и групповых консультаций со студентами составляет в среднем менее 5 % рабочего времени преподавателя.

Не преодолена неравномерность в развитии факультетов: занимая лидирующие позиции по экономике, социологии, менеджменту, политологии, бизнес-информатике и логистике, мы должны догонять вузы-лидеры по праву, психологии, журналистике, мировой экономике.

**Научные исследования и аналитические разработки.** В сфере прикладных исследований и аналитических разработок ГУ-ВШЭ в последние годы регулярно выполняет большой объем заказов, однако он слабо диверсифицирован и объективно смещен в сторону нескольких государственных заказчиков (что характерно для России в целом). Мы почти не присутствуем на аналитическом рынке регионов России и мало работаем с бизнесом. В силу недостаточно эффективной системы стимулов и мотиваций во взаимоотношениях с подразделениями и сотрудниками, а также известной организационной инерции ВШЭ теряет значительную часть возможных небольших заказов (особенно в сфере связей с реальным бизнесом), которые сотрудники Университета нередко предпочитают выполнять «на стороне».

Более серьезные проблемы связаны с развитием академических исследований. По данным Мониторинга преподавательской жизни ГУ-ВШЭ (2003 г.), далеко не все преподаватели занимаются исследовательской работой. За последние два года принимали участие в научных проектах 61 % преподавателей (в том числе, в проектах ГУ-ВШЭ – 44 %), а проводили или участвовали в эмпирических исследованиях – лишь около одной трети преподавателей (35 %). Активность в этом отношении пока явно недостаточна. Лишь 17 % опрошенных преподавателей приняли участие в конкурсе внутренних исследовательских грантов ГУ-ВШЭ в 2003 г. Правда, более половины респондентов (53 %) заявили о своем намерении участвовать в этом конкурсе в дальнейшем.

Результаты этой исследовательской деятельности еще более скромные. Одна четверть преподавателей (26 %) не имела за последние два года ни одной публикации, а почти половина преподавателей (46 %) за этот период не опубликовали ни одной журнальной статьи. Лишь четвертая часть преподавателей (24 %) за последние два года опубликовали более пяти научных работ, и только 19 % преподавателей имели за этот период публикации на иностранных языках. Лишь 22 % преподавателей в течение последних двух лет хотя бы один раз выступали с докладами на конференциях за рубежом.

В ГУ-ВШЭ пока не сложились эффективные механизмы поддержки академических исследований. Несмотря на широкие контакты с зарубежными университетами в ВШЭ мало международных исследовательских проектов, слабо развиты формы научной академической мобильности. Очень ограничен приток молодых исследователей в штат научных подразделений ГУ-ВШЭ. Слабыми остаются связи между научными и учебными подразделениями. На факультетах не получила достаточного распространения практика регулярных исследовательских семинаров преподавателей, являющихся основной формой научного общения преподавателей в ведущих университетах мира.

**Корпоративная культура.** Стремительное расширение Университета привело к размыванию того благоприятного неформального микроклимата, характерного для относительно малых групп, который притягивал людей в ГУ-ВШЭ на начальных этапах ее

развития и был одним из источников творческой энергии. Первоначальный кадровый костяк Школы в значительной степени оказался разбросанным по разным подразделениям и разным территориям. Внешняя «раскрутка» имиджа ГУ-ВШЭ способствовала тому, что вновь приходящие преподаватели и научные сотрудники воспринимали ВШЭ как престижное место работы, но при этом не в той мере, как ее основатели, отождествляли себя со Школой. Незрелость эффективной системы внутренней информации, продуманной внутрикорпоративной политики повышает риски разделения единого коллектива Университета на слабо или формально связанные между собой подразделения. Данная тенденция, безусловно, усугубляется территориальной разобщенностью факультетов, находящихся в разных районах Москвы.

В настоящее время, по данным Мониторинга преподавательской жизни ГУ-ВШЭ (2003 г.), большинство преподавателей (84 %) заявляют, что им понятны стратегические цели развития ГУ-ВШЭ (в том числе, понятны отчасти – 43 %). 86 % преподавателей считают, что могут своими усилиями изменить что-то на своей кафедре; 61 % преподавателей считает себя способными изменить что-то на факультете; и 36 % преподавателей чувствуют, что способны влиять на дела всего Университета. Следует поддерживать и развивать это чувство сопричастности делам Школы на всех уровнях.

**Система управления.** По своим качественным характеристикам с учетом комплексности и масштаба решаемых задач система управления ГУ-ВШЭ объективно существенно превосходит свои аналоги в других российских ВУЗах. Вместе с тем централизованная модель системы управления, обеспечившая на начальной стадии концентрацию ресурсов, необходимых для ускоренного развития университета, не соответствует современному этапу развития ГУ-ВШЭ. Периодические попытки ее реформирования «сверху» с делегированием вниз полномочий и ответственности наталкиваются на недостаточный профессионализм значительной части АУП, неразграниченность финансовых потоков центрального бюджета ГУ-ВШЭ и хозрасчетных подразделений, отсутствие единой корпоративной информационной системы. В результате существенно снижается эффективность реализации принимаемых решений, порождаются центробежные тенденции во взаимоотношениях между зарабатывающими хозрасчетными структурами и центральным аппаратом ГУ-ВШЭ, иждивенческие настроения у «бюджетных» подразделений и чувство отчуждения по отношению к Школе у части рядовых преподавателей и научных сотрудников.

**Международное сотрудничество.** Задача становления ГУ-ВШЭ как исследовательского университета международного уровня не может быть реализована без преодоления ряда существующих ограничений. Серьезной проблемой является отсутствие механизма, обеспечивающего координацию и, следовательно, синергию усилий различных структур и участников процесса интернационализации ВШЭ. Система поддержки международного сотрудничества в университете была сформирована на том этапе развития, когда школа состояла из одного факультета экономики. В последующие годы вокруг этого «экономического ядра» было создано восемь новых факультетов, кадровое развитие которых в значительной степени обеспечивалось за счет программ и проектов технического содействия, инициированных в связи с деятельностью экономического факультета.

Программы международного сотрудничества ГУ-ВШЭ были сформированы в рамках проектов технического содействия на основе импорта образовательных услуг в различных формах. Стратегия выбора в качестве партнеров признанных зарубежных центров совершенства обеспечила достижение основных академических целей: повышение качества программ обучения, профиля и статуса университета и, как следствие, повышение внутреннего спроса на программы и уровня дохода, то есть, достижение

экономических целей. Однако, задача становления ГУ-ВШЭ как исследовательского университета международного уровня предполагает преодоление сложившейся импортно-экспортной асимметрии, что невозможно без предложения новых конкурентных программ на английском языке, способных сбалансировать импортно-экспортные диспропорции, обеспечить продвижение университета на мировом образовательном рынке как Центра совершенства.

**Недостаточная интеграция с МЭРТ.** Несмотря на большой объем НИР и НИОКР, выполняемых ГУ-ВШЭ по заказам Минэкономразвития, уровень реального взаимодействия с Министерством остается недостаточным по сравнению с имеющимися возможностями. Сотрудники и студенты ГУ-ВШЭ имеют только эпизодический доступ к электронным ресурсам МЭРТ, а сотрудники МЭРТ – к ресурсам ВШЭ. Потенциал сотрудников МЭРТ не задействован в полной мере в рамках учебного процесса – не только в формате практик для студентов и аспирантов ГУ-ВШЭ в департаментах Министерства, но и в виде прямого вовлечения сотрудников МЭРТ в преподавание. Отсутствуют мастер-классы руководителей МЭРТ. ГУ-ВШЭ слабо взаимодействует с другими учебными заведениями МЭРТ.

Проведенный анализ показал, что причинами данной ситуации является отсутствие достаточных «административных» стимулов к взаимодействию с МЭРТ у руководителей учебных подразделений ГУ-ВШЭ, а также специфика текущей оперативной деятельности департаментов Министерства, затрудняющая полноценное использование потенциала профессоров и преподавателей ГУ-ВШЭ. Одновременно ограничения для развития взаимодействия связаны с отсутствием на стороне МЭРТ механизмов координации этого процесса.

### 3.3. Объективные внешние ограничения

**Дефицит помещений и разбросанность их по Москве.** Имеющаяся в настоящее время материальная база, созданная в период 1994-1998 гг., не соответствует даже текущим потребностям ГУ-ВШЭ, что является основным внешним ограничением его развития, далеко опережающего возможности этой материальной базы.

В настоящее время ГУ-ВШЭ располагает только 40 % от нормативной площади учебных корпусов и 25 % от необходимой площади общежитий. С учетом экстенсивного развития существующих в настоящее время образовательных программ обеспеченность составляет менее 20 % по учебным площадям и менее 10 % по общежитиям. Дальнейшее оттягивание решения проблемы, начиная с 2005 г., будет не только препятствовать развитию, но негативно сказываться на существующих образовательных программах ВШЭ.

ГУ-ВШЭ в настоящее время располагает в Москве 41 тыс. кв. м. учебных зданий (в том числе 3,1 тыс. кв. м. находится в долгосрочной аренде Минимущества России), с вводом в 2004 г. нового корпуса на ул. Кирпичная эта цифра возрастет до 56 тыс. кв. м. В расчете на одного (приведенного) студента очного обучения обеспеченность составляет менее 6,5 кв. м. при норме 13,5 кв. м. В результате ГУ-ВШЭ вынуждена организовывать занятия в три смены (относительные потери от ограничения масштаба программ дополнительного профессионального образования могут быть оценены в 3-4 млн. долл.) и имеет ограниченные возможности для перехода к современным технологиям учебного процесса. Последние основаны на постоянном пребывании преподавателей на факультете, что требует выполнения двух условий: конкурентной зарплаты (ГУ-ВШЭ приближается к его выполнению) и предоставления профессорам и преподавателям отдельных кабинетов.

Ввод в 2004-2005 учебном году учебного корпуса (Кирпичная ул.) факультетов менеджмента, бизнес-информатики и госуправления позволит разместить существующие

образовательные программы в минимально допустимых условиях на 2005-2006 гг. Однако, это не решает комплексных задач университета.

Учебные здания ГУ-ВШЭ в Москве разбросаны по 10 площадкам (ул. Мясницкая, ул. Малая Ордынка, Малый Гнезниковский пер., Кочновский пр., Славянская пл., Варшавское шоссе, ул. космонавта Волкова, ул. Печатников, Мясницкий пр., ул. Вавилова). Это порождает дополнительные транспортные, эксплуатационные и коммуникационные издержки в размере 500 – 700 тыс. долл. в год и препятствует укреплению образовательного и культурного единства университета.

Общежития ГУ-ВШЭ (5 тыс. кв. м.) способны вместить только 400 чел. при текущей потребности в 1800 мест. В результате ВШЭ арендует около 1000 чел./мест и за свой счет ремонтирует и оснащает мебелью и оборудованием блоки и целые здания общежитий других московских вузов (МЭИ, МГПУ, Литературного института). Помимо перенаселенности общежитий это порождает серьезные дополнительные затраты. В бюджете 2003 г. расходы на аренду общежитий составили 170 тыс. долл., на оснащение мебелью и оборудованием – 200 тыс. долл., на ремонт – 200 тыс. долл. В бюджете 2004 г. такие расходы запланированы в размере 1 млн. долл. (2,5 % бюджета ГУ-ВШЭ). К 2007 г. они могут вырасти до 2,5 млн. долл., к 2010 г. – до 4 млн. долл.

Нехватка общежитий сдерживает привлечение сильных студентов из регионов, что мешает закреплению статуса ГУ-ВШЭ как ВУЗа общероссийского значения, делает проблематичным обучение иностранных учащихся на коммерческой основе. Дефицит общежитий не дает также возможности реализовать крупные программы дополнительного образования для региональных потребителей (оценка недополученного дохода – 1-1,5 млн. долл. в 2003 г. и до 4-5 млн. долл. в 2010 г.).

В ГУ-ВШЭ отсутствует собственная спортивная база и клубная инфраструктура. В университете работают более 25 студенческих клубов и организованных инициатив, его творческие коллективы регулярно занимают первые и призовые места на студенческих конкурсах г. Москвы. Вместе с тем для их работы оказывается возможным выделить только несколько подвальных помещений.

**Финансовые ограничения.** Несмотря на существенный рост расходов федерального бюджета на образование в последние годы бюджетное финансирование высшего профессионального образования не соответствует реальным затратам на обучение студентов. В результате мы по-прежнему субсидируем подготовку бюджетных студентов за счет коммерческих доходов и эта ситуация, по-видимому, сохранится в ближайшей перспективе.

**Краткосрочный характер НИР, выполняемых на основе госзаказов.** Формы организации и тематика научных исследований в значительной степени зависят от конкурсов НИР и НИОКР, проводимых государственными заказчиками и ориентированных на краткосрочные проекты. В связи с особенностями бюджетного процесса средний фактический срок их исполнения составляет лишь несколько месяцев. В этих условиях сложно планировать и осуществлять реализацию долгосрочных исследовательских проектов, развивать академические исследования.

**Изменение приоритетов в предоставлении зарубежной технической помощи.** Программы технического содействия, продолжающие работу в России, направлены, на поддержку новых приоритетов, это, прежде всего, региональные, и так называемые, развивающиеся университеты, на поддержку которых направлены, например, программы TEMPUS и Министерства международного развития Великобритании. Региональные приоритеты определяют также характер деятельности Канадской и шведской программ международного развития. Донорские организации, как правило, выделяют финансирование на определенный программный период, в течение которого, организация

– бенефициар должна реализовать заявленные цели и выйти на новый уровень развития. Успешная реализация программ и проектов ТАСИС, TEMPUS, НФПК содействовала становлению ГУ-ВШЭ, как национального университета. Однако новый статус и уровень развития определяет и новый характер отношений с этими организациями. Университет не может засчитывать на получение финансирования в качестве бенефициара, но может и должен участвовать в тендерах этих организаций на реализацию проектов, направленных на поддержку различных российских институтов, что также требует формирования соответствующих компетенций по анализу конкурсной информации, формированию консорциумов, подготовке заявок и собственно, реализации проектов. В целом сокращение объемов грантового и других видов безвозмездного финансирования для ГУ-ВШЭ со стороны зарубежных и международных фондов и программ означает, что для дальнейшего развития академической деятельности и поддержания устойчивых связей с международным профессиональным сообществом требуется возрастание расходов на эти цели, покрываемых за счет коммерческих доходов Университета, при одновременном поиске новых источников финансирования.

#### **4. Стратегические цели и приоритеты развития ГУ-ВШЭ на период до 2010 года и дальнейшую перспективу**

В качестве основных целей развития ГУ-ВШЭ на период до 2010 г. следует выделить:

- Достижение качества исследовательского университета на основной части академических направлений.
- Укрепление позиций ведущего вуза в области социально-экономических наук.
- Укрепление позиций Университета как ведущего аналитического центра и центра подготовки кадров для правительства РФ
- Внешняя среда: формирование стратегических партнерств и структурирование профессионального сообщества
- Достижение устойчивого экономического состояния в качестве самоуправляющейся государственной образовательной организации.
- Создание мощной материальной базы, позволяющей реализовать миссию университета.

##### **4.1. Достижение качества исследовательского университета**

Для сохранения и упрочения своих позиций как ведущего российского социально-экономического университета ГУ-ВШЭ в ближайшие годы должен будет достичь на основной части академических направлений нового уровня развития: стать исследовательским университетом, сопоставимым по уровню своих образовательных программ и научных исследований с ведущими европейскими университетами. В перспективе университет должен обрести стойкую репутацию в мировом научном сообществе как лучшая в России и одна из лучших в Восточной Европе школ в области экономики и социальных наук, а преподаватели ГУ-ВШЭ должны регулярно публиковать результаты своих оригинальных работ не только в отечественных, но и ведущих мировых научных изданиях.

Университет с успехом выполнял такие ответственные миссии, как выработка идеологии для реформ и аналитическая работа по заказам правительства РФ. Однако в условиях возросшего количества и качества аналитических центров в России университет сможет и далее доказывать свое конкурентное преимущество на этом рынке лишь при том условии, что его сотрудники будут систематически вести академические и прикладные исследования с использованием самых современных методологических и аналитических наработок, известных в мировой науке.

Реализация модели исследовательского университета предполагает реализацию следующих условий:

- Основные занятия ведут преподаватели, активно занимающиеся научными исследованиями.
- Студенты старших курсов обучаются в рамках научных семинаров, исследовательских проектов и мастер-классов видных практиков (до 30% учебной нагрузки на старших курсах).
- Активно развиваются междисциплинарные исследования «на стыках» различных научных направлений с вовлечением студентов и аспирантов.
- Не менее 10% студентов ГУ-ВШЭ попадают в аспирантуру, не менее 35% выпускников аспирантуры (до 100 чел. ежегодно к 2010 г.) получают опыт профессиональной работы в ГУ-ВШЭ в качестве преподавателей, научных сотрудников и стажеров.

Качественный прорыв в области научно-исследовательской работы требует, прежде всего, создания устойчивой научной среды, в которой постоянно вращается критическая масса преподавателей, искренне заинтересованных в регулярном ведении исследовательской работы, в том числе имеющей прикладное и практическое значение. Ядром такой группы преподавателей может стать постоянный исследовательский семинар, на котором молодые специалисты (прежде всего – экономисты), получившие современное образование мирового уровня, будут обсуждать и находить решение тех проблем, которые наиболее актуальны для современной России. Для становления и развития этой составляющей крайне важным является также интеграция деятельности этой группы в отечественное экспертное сообщество и мировую научную культуру, что предусматривает расширение научных и профессиональных контактов с ведущими учеными из зарубежных университетов. ГУ-ВШЭ будет поддерживать участие преподавателей и сотрудников в международных исследовательских проектах (в том числе - с приглашением в Россию зарубежных исследователей).

Для активизации научных исследований ГУ-ВШЭ будет расширять систему внутренних исследовательских грантов и создавать условия для получения преподавателями и сотрудниками Школы внешних грантов. Это будет достигаться за счет снижения учебной нагрузки на старших курсах, а также практики научных семинаров и исследовательских проектов, в работе которых должны участвовать способные студенты старших курсов. Параллельно с этим будет развиваться необходимая информационная инфраструктура для установления и развития контактов с зарубежными коллегами, с фондами, предоставляющими гранты на проведение научных исследований. Будет организован выпуск научных журналов на всех факультетах ГУ-ВШЭ – с созданием условий для их вхождения в списки ведущих журналов по соответствующим направлениям.

Активизация научной работы в соответствии с современными мировыми стандартами необходимо также для повышения уровня и качества образовательных услуг. Качественное преподавание магистерских программ предполагает, что преподаватель не



просто знает материал, но в состоянии его творчески применить, а такое владение невозможно без активной научно-исследовательской работы. Таким образом, задача интенсификации научной работы ВШЭ, помимо самостоятельной ценности, уже сейчас является условием прогресса в сфере образования, и в известном смысле – *conditio sine qua non* устойчивого развития университета.

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

Ориентация на модель исследовательского университета на ключевых направлениях деятельности предполагает новое позиционирование ГУ-ВШЭ на российском образовательном рынке, включая:

- Переход на всех факультетах и специальностях от программ подготовки специалистов к двухуровневой структуре программ подготовки бакалавров и магистров;
- Опережающий рост магистратуры за счет привлечения лучших выпускников других ВУЗов;
- Расширение подготовки аспирантов;
- Постоянное повышение академических требований к поступающим на все образовательные программы;
- Поддержание лидерства в ценах по ключевым образовательным программам в сочетании с систематическим мониторингом соотношения цены и качества программ с учетом динамики спроса, уровня конкурса, изменений курса национальной валюты, инфляции и т.д.;
- Развитие системы собственных грантов и стипендий для особо талантливых и социально незащищенных абитуриентов и скидок для способных абитуриентов и студентов с тем, чтобы не отсекал перспективную молодежь из социально незащищенных слоев общества от возможности получить качественное высшее образование;
- Закрепление за ГУ-ВШЭ роли «ресурсного центра» в реализации социально-экономического профиля на старшей ступени школьного образования в масштабах страны.
- Активное участие профессоров и преподавателей ГУ-ВШЭ в формировании государственных образовательных стандартов по профильным дисциплинам.

Для повышения качества образования и соответствия его растущим требованиям рынка (включая требования Болонского процесса) ГУ-ВШЭ будет активно совершенствовать организацию учебного процесса. Эта работа включает:

- Повышение гибкости учебных планов через развитие кредитной системы (системы зачетных единиц).
- Сокращение аудиторной нагрузки и увеличение самостоятельной работы студентов.
- Усиление практической подготовки студентов через систему практикумов и организацию в ГУ-ВШЭ базовых кафедр ведущих государственных ведомств и фирм-лидеров отечественного бизнеса.
- Достижение полной обеспеченности образовательного процесса учебной и научной литературой (в том числе, электронными ресурсами).

- Создание механизмов эффективного внутреннего и внешнего контроля (включая участие ведущих зарубежных университетов и ассоциаций) за качеством образовательных программ на всех факультетах.
- Расширение программ академической мобильности (с увеличением количества стажировок от 5-6 до 15-25 по факультету, определением критериев качества их результатов, обеспечением их прозрачности и интеграции в учебный процесс).
- Дальнейшее развитие программ двойных дипломов.
- Обеспечение условий для привлечения в ГУ-ВШЭ иностранных студентов и аспирантов из престижных университетов развитых стран.
- Дальнейшее развитие магистерских программ,
- Участие ГУ-ВШЭ в исследовательских программах и проектах ключевых международных организаций, международных конференциях и международных периодических изданиях;
- Выполнение функций национальных контактных центров Организации экономического сотрудничества и развития и рамочных программ Европейской Комиссии по научным исследованиям;
- Развитие сотрудничества с международными и зарубежными компаниями и бизнес ассоциациями (включая развитие системы участия студентов в бизнес-проектах; участие студентов и аспирантов в прикладных исследованиях; создание системы соглашений о стипендиях для стажировок студентов и аспирантов).

Для *повышения качества студенческого контингента* ГУ-ВШЭ будет расширять предварительную подготовку в базовых школах, в «школах юных», на факультетах довузовской подготовки, в интернет-школах. Для дополнительной подготовки к обучению в ГУ-ВШЭ будет введен подготовительный (нулевой) год обучения с финансированием на коммерческой основе. ГУ-ВШЭ будет стремиться к привлечению в число своих студентов лучших участников ЕГЭ и федеральных предметных олимпиад. Одновременно будет проводиться политика по жесткому контролю качества в процессе обучения – с повышением требований к оценке реальных знаний и навыков студентов, устранением возможностей списывания на экзаменах и пресечением плагиата. Результатом этого станет повышение уровня отсева до 25-30% за четырехлетний период обучения.

Развитие академической структуры ГУ-ВШЭ также будет выражаться в закреплении *филиалов* в числе ведущих вузов своего региона и в обеспечении единого уровня качества учебных программ в филиалах и в Москве. Предпосылкой для этого станет включение филиалов в единое информационное пространство ГУ-ВШЭ (в том числе, с помощью университетской информационной системы). Во всех филиалах к 2010 году будет открыта магистратура, будут открыты новые факультеты при поддержке профильных факультетов ГУ-ВШЭ.

Университет придает большое значение развитию *студенческих организаций и инициатив*. В этом направлении особо следует выделить:

- Создание силами студентов вечерних школ для школьников старших классов.
- Дальнейшее проведение студентами социологических и маркетинговых исследований по заказу университета.

- Организацию студентами выездных школ с образовательной и исследовательской программой.
- Организацию торжественных событий ГУ-ВШЭ силами студенческой самодеятельности (театр, музыкальные и танцевальные коллективы, КВН).

Университет крайне заинтересован в дальнейшем развитии работы с *выпускниками* и их привлечении к разным направлениям деятельности ГУ-ВШЭ. Такое развитие предполагает:

- Формирование сильной Ассоциации выпускников, опирающейся на собственные финансовые ресурсы,
- Расширение и активное использование базы данных выпускников при непосредственном участии факультетов,
- Активное привлечение выпускников на программы дополнительного образования ГУ-ВШЭ при предоставлении им соответствующих преференций.

Задачи, сформулированные в данном разделе, решаются не только и не столько на уровне всего Университета. Это, прежде всего, задачи факультетов. Они должны быть конкретизированы и развернуты в соответствующих программах развития, которые будут готовиться осенью 2004 г. и приниматься Учеными Советами факультетов с последующим утверждением на Ученом Совете ГУ-ВШЭ.

#### **4.3. Укрепление позиций ГУ-ВШЭ как ведущего аналитического центра и центра подготовки кадров для правительства РФ**

В качестве одной из своих стратегических целей ГУ-ВШЭ рассматривает развитие аналитического обеспечения деятельности МЭРТ и правительства ГУ-ВШЭ, а также повышение качества и расширение программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для государственной службы.

Для достижения этих целей ГУ-ВШЭ будет стремиться к закреплению в составе ППС и научных сотрудников квалифицированных экспертов, имеющих опыт аналитической работы и подготовки нормативно-правовых документов. Этому, в частности, будет способствовать создание системы факультетских и межфакультетских базовых с широким использованием авторских спецкурсов, мастер-классов, индивидуальных консультаций со студентами. Во взаимодействии с департаментами Министерства ГУ-ВШЭ будет развивать систему практик и стажировок в Минэкономразвития для студентов и аспирантов Университета. ГУ-ВШЭ также будет создавать возможности для академического развития и роста сотрудников Минэкономразвития, вовлеченных в преподавательскую и научную деятельность в ГУ-ВШЭ.

В целях укрепления практического взаимодействия с Минэкономразвития и повышения практической направленности подготовки кадров высшей квалификации ГУ-ВШЭ на регулярной основе будет проводить обсуждение тематики диссертационных исследований с представителями ключевых департаментов Министерства. Сотрудники Минэкономразвития, имеющие научные степени и звания, будут привлекаться к руководству магистерскими, кандидатскими и докторскими диссертациями в ГУ-ВШЭ.

Развитие программ переподготовки и повышения квалификации ГУ-ВШЭ будет строиться с учетом запросов со стороны Министерства, включая организацию работы по подготовке и переподготовке кадров государственных служащих и представителей бизнеса в области применения современных инструментов торговой политики в рамках норм и правил ВТО.

Важным направлением повышения эффективности научно-аналитической деятельности в интересах МЭРТ и расширение является создание Университетского комплекса на базе ГУ-ВШЭ с преобладанием научно-аналитических функций. Данный шаг предполагает передачу в ведение ГУ-ВШЭ существующих научно-исследовательских институтов Минэкономразвития – с одновременной реструктуризацией их деятельности. Объединение усилий научных организаций, подведомственных МЭРТ и работающих в смежных областях, позволит повысить эффективность научно-аналитической деятельности в интересах Министерства. Основой для этого может стать более широкое использование модели организации НИР в ГУ-ВШЭ, которая основывается на системе компактных институтов и центров по конкретным направлениям экономической политики, функционирующих на основе конкурсного контрактного финансирования, и позволяет при необходимости привлекать квалифицированных внешних экспертов.

В настоящее время интеграция ГУ-ВШЭ с МЭРТ выражается в том, что наряду с участием в конкурсах на проведение научных исследований Университет осуществляет оперативное экспертно-аналитическое обеспечение текущей деятельности департаментов Министерства. Вместе с тем эта деятельность в недостаточной степени упорядочена и скоординирована.

В этой связи ГУ-ВШЭ будет стремиться к повышению уровня согласованности и к организации планирования подобных экспертно-аналитических работ по базовым научным направлениям, профильным для Университета. Эта деятельность должна основываться на регулярном обсуждении с МЭРТ перспективной тематики научно-исследовательских и экспертно-аналитических работ, проводимых в интересах Министерства.

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

Позиции ГУ-ВШЭ по отношению к внешней среде всегда заключались в том, что мы были открыты к контактам и взаимодействию. Мы были готовы делиться знаниями там, где мы чувствуем себя сильными, - и одновременно мы были готовы учиться у других, перенимая лучший опыт и лучшую практику. Такая политика ГУ-ВШЭ в значительной мере способствовала изменению профессиональной среды в образовательном и экспертно-аналитическом сообществе. И мы будем продолжать эту политику. Мы будем выстраивать партнерские отношения с наиболее сильными российскими университетами. В кооперации с ними мы будем инициировать новые проекты, ориентируясь на совместное освоение новых возможностей, - поскольку только так можно сформировать ту критическую массу, которая была бы способна изменить ситуацию в российском образовании.

Являясь одним из ведущих аналитических центров в России, Школа воспринимается как «двигатель реформ». Мы смогли добиться этого потому, что регулярно занимали независимую и ответственную экспертную позицию, а также благодаря систематическим инвестициям собственных ресурсов в разработку инициативных проектов. Мы будем продолжать эту линию. ВШЭ и впредь будет выступать с активной позицией по ключевым вопросам социально-экономической политики. Мы будем выступать как проводник идей рынка и демократии, используя для этого наши связи со СМИ. Мы будем способствовать консолидации и повышению профессионализма экспертного сообщества – опираясь на Международную научную конференцию, на другие площадки взаимодействия между экспертами, возникшие на базе ГУ-ВШЭ.

Вместе с тем в ближайшие годы, наряду с развитием и укреплением контактов в образовательном и экспертно-аналитическом сообществе, ГУ-ВШЭ необходимо существенно расширить партнерские взаимоотношения в новых сферах. Опираясь на свои

связи в образовательной среде и во властных структурах, ГУ-ВШЭ предстоит выйти на региональные рынки не только в качестве одного из ведущих ВУЗов, но и в качестве экспертно-аналитического центра. ГУ-ВШЭ будет расширять контакты с аналитическими центрами (в том числе действующими в составе университетов) в странах ближнего зарубежья. ГУ-ВШЭ будет шире взаимодействовать со структурами гражданского общества – включая социально ответственный бизнес, как одну из его влиятельных сил. При этом – так же, как в своих взаимоотношениях с властью – ГУ-ВШЭ в контактах с бизнесом будет последовательно занимать независимую экспертную позицию, способствуя конструктивному диалогу между бизнесом, властью и обществом.

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

Достижение устойчивого финансово-экономического состояния Университета предполагает решение следующих стратегических задач:

- Обеспечение уровня доходов ППС, дающего возможность вести основную академическую деятельность, не отвлекаясь на приработки;
- Формирование из регулярных доходов Университета достаточных резервов и фондов развития без обращения к учредителю или попечителям;
- Создание финансовых резервов и накопленных фондов (endowment) **в размере до 120 млн. рублей к 2010 году**, позволяющих пережить годичный или двухлетний спад платежеспособного спроса, которые могут возникать в системах высшего или дополнительного профессионального образования, а также научно-исследовательских работ.

Повышение стандартов подготовки студентов и аспирантов, расширение поддержки академических исследований, формирование адекватной материальной базы приведет также к росту требований к системе управления и увеличению финансовой нагрузки на бюджет ГУ-ВШЭ в целом, требующих концентрации финансовых и управленческих ресурсов на стратегически важных участках и создания механизмов обеспечения долгосрочной экономической устойчивости ГУ-ВШЭ.

Решение задачи увеличения объемов и повышения эффективности использования финансовых ресурсов включает:

- Получение дополнительных объемов финансирования из федерального бюджета под Программу развития ГУ-ВШЭ;
- Привлечение дополнительных ресурсов от бизнес-сообщества под конкретные образовательные и исследовательские проекты
- Создание системы фандрайзинга, подразумевающей развитие Попечительских советов факультетов и подразделений, а также стимулирование деятельности сотрудников по привлечению финансовых ресурсов, в том числе на некоммерческой основе;
- Создание системы постоянного мониторинга и долгосрочного прогнозирования рынка образовательных услуг;
- Соблюдение баланса между увеличением набора студентов и аспирантов и повышением цен на образовательные программы по мере дальнейшего роста спроса на высококачественное образование;

- Расширение набора слушателей на программы дополнительного профессионального образования;
- Введение системы мониторинга уровня издержек по отдельным образовательным программам для своевременного принятия управленческих решений, усиление контроля за административными расходами;
- Формирование внебюджетных резервов и фондов развития в размерах, позволяющих нивелировать рыночные колебания уровня доходов.

Новый этап развития ВШЭ также выдвигает требования к организационной структуре и системе управления университета, включая:

- Привлечение на работу профессиональных менеджеров применительно к функциональным позициям с одновременным сохранением ключевых («политических») управленческих позиций за представителями академического коллектива.
- Повышение роли Ученых советов, Коллегии ординарных профессоров, студенческого самоуправления.
- Дальнейшее развитие автономии факультетов с передачей им значительного объема финансово-хозяйственных и организационных функций и повышением уровня ответственности за принимаемые решения.
- Создание Попечительских советов на факультетах.

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

Ключевым внешним ограничением для развития ГУ-ВШЭ, не зависящим от усилий научно-педагогического коллектива университета, является острый дефицит помещений для организации учебного процесса. Расчеты показывают, что для обеспечения полноценного развития ГУ-ВШЭ необходимы дополнительные учебно-лабораторные площади в Москве в объеме не менее 115 тыс. кв. метров, а также дополнительные общежития – около 65 тыс. кв. метров. Коллектив Университета рассчитывает на помощь Минэкономразвития в решении вопроса о выделении ГУ-ВШЭ необходимых земельных участков, а также на поддержку со стороны Минэкономразвития инвестиционных проектов ГУ-ВШЭ в рамках совместной инвестиционной программы по развитию университета.

Поддержка Минэкономразвития в реализации этого комплекса задач позволит ГУ-ВШЭ сохранить позиции ведущего российского социально-экономического университета и ведущего аналитического центра по проблемам социально-экономической политики и обеспечит условия для трансформации ГУ-ВШЭ в исследовательский университет мирового уровня.

Речь идет о решении следующих стратегических задач:

1. Выход на нормативы обеспеченности университета учебными и офисными площадями, необходимыми для нормальной работы и успешного развития образовательных программ. Существующий норматив для университетов (13,5 кв. м. в расчете на одного приведенного студента очного обучения) достаточен для решения этой задачи.

2. Достижение образовательного и культурного «эффекта университета» путем компактного размещения ГУ-ВШЭ на одной площадке или на нескольких близко расположенных площадках. Особенности образовательных рынков, в которых участвует ВШЭ, требуют размещения в центре или на Юго-Западе г. Москвы.
3. Переход к современным образовательным технологиям, основанным на самостоятельной работе студентов и постоянном пребывании преподавателей в университете. Это требует реализации принципов «свободного пространства»: компьютерных и библиотечных залов со свободным доступом в хранение из расчета 1 место на 3 студентов и выделения кабинетов каждому штатному профессору и доценту, а также кабинетов на каждых 3 преподавателей.
4. Продолжение политики ГУ-ВШЭ по отбору лучших студентов из всех регионов Российской Федерации, выполнение им функции ведущего общероссийского университета по социально-экономическим наукам путем привлечения в магистратуру и аспирантуру лучших выпускников региональных университетов.
5. Развитие воспитательных функций образования и создание культурной университетской среды. Это требует строительства современной спортивно-оздоровительной и культурно-развлекательной инфраструктуры университета.

Решение этих задач в период до 2010 г. предполагает:

- Строительство подмосковного кампуса ГУ-ВШЭ (г. Троицк);
- Строительство городского кампуса ГУ-ВШЭ;
- Реконструкция и оборудование нового учебного корпуса на Кирпичной ул.;
- Развитие центральных учебных площадок ГУ-ВШЭ (ул. Мясницкая, ул. Малая Ордынка, Малый Гнезниковский пер.);
- Строительство общежитий на 6-7 тыс. мест;
- Строительство современной спортивно-оздоровительной и культурной инфраструктуры;
- Развитие материальной базы филиалов;
- Формирование современной системы содержания зданий.

За период 1999-2003 гг. в ГУ-ВШЭ были в основном решены проблемы компьютерного обеспечения и создания единой корпоративной сети. Теперь главной задачей становится создание *единого информационного пространства* ГУ-ВШЭ. Ее реализация включает:

- Реструктуризацию в 2004 г. корпоративного портала ГУ-ВШЭ с введением иерархической системы доступа к ресурсам во всех подразделениях Университета.
- Введение в 2004 г. системы электронного документооборота.
- Поэтапное внедрение (начиная с 2004 г.) корпоративной информационной системы ГУ-ВШЭ.
- Дальнейшую поддержку и развитие ресурсной базы и сервисов федерального образовательного портала по экономике, социологии и менеджменту.

Наиболее сложной задачей является внедрение корпоративной информационной системы (КИС). Цели ее внедрения следующие:

- максимальное использование информации, циркулирующей между службами и структурными подразделениями ГУ-ВШЭ для структурирования и повышения эффективности процессов принятия решений;
- отслеживание в реальном масштабе времени показателей и факторов, влияющих на реализации стратегии ГУ-ВШЭ и достижение результатов;
- создание достаточно простого в использовании инструмента оценки эффективности деятельности структурных подразделений.

## **5. Основные направления среднесрочной программы развития ГУ-ВШЭ и мероприятия по ее реализации**

Данный раздел посвящен описанию конкретных мер и шагов, которые будут предприняты ГУ-ВШЭ для достижения целей, сформулированных выше. В дальнейшем на основе конкретизации этих мер будет сформирована среднесрочная программа развития Университета. В рамках программы с учетом целевых индикаторов по блокам деятельности, позволяющих оценить степень приближения к поставленным целям, будут определены взаимные обязательства ГУ-ВШЭ и ведомств-учредителей по развитию университетского комплекса ГУ-ВШЭ в 2005-2010 годах в соответствии с решениями Коллегии Минэкономразвития от 6 февраля 2004 года.

### **5.1 Программа развития фундаментальных исследований**

Программа развития фундаментальных научных исследований ГУ-ВШЭ базируется на результатах обширных эмпирических проектов, которые были выполнены преподавателями и сотрудниками ГУ-ВШЭ на протяжении последних лет. Вместе с тем, такие исследования, проводившиеся, как правило, в интересах конкретных министерств и ведомств, носили преимущественно прикладной характер. Краткосрочный характер этих работ не давал возможностей для серьезных теоретических обобщений, необходимых как с позиций развития творческого потенциала самих исследователей, так и в плане создания новых заделов в прикладных областях.

Предпосылкой успешного развития ГУ-ВШЭ на новом этапе становится *формирование долгосрочной исследовательской программы*, поддерживаемой финансированием со стороны федерального правительства. Объективными условиями такой поддержки со стороны правительства, на наш взгляд, являются:

- фундаментальный характер исследований;
- связь результатов исследований с реальными проблемами российской экономики и общества.

Для ГУ-ВШЭ такие исследования должны стать важным инструментом кадрового развития факультетов. В целях укрепления взаимосвязей между факультетами ГУ-ВШЭ они также должны носить преимущественно междисциплинарный характер.

В рамках данного подхода с учетом творческого потенциала ППС и накопленных результатов эмпирических исследований может быть предложен следующий перечень комплексных исследовательских проектов на среднесрочную перспективу (2005-2010 гг.):



Тематика фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ на среднесрочную перспективу

	Темы исследований	Научные направления, представители которых будут привлекаться к реализации проектов	Примерный объем финансирования в первый год реализации проектов (млн. руб.)	
			Из федерального бюджета	Из средств ГУ-ВШЭ и привлеченных средств
1	Комплексный анализ и проектирование институтов социально-экономического развития	Экономика, Право, Политология, Социология, Менеджмент, Госуправление	20	6
2	Экономическое поведение домохозяйств в условиях экономической трансформации социального сектора	Экономика, Социология, Менеджмент, Психология	9	3
3	Новая экономика и инновационный потенциал общества	Информатика, Экономика, Право, Социология, Менеджмент	9	3
4	Экономический анализ права и эффективность правовых норм	Право, Экономика, Госуправление	4	1
5	Конкурентоспособность российского бизнеса в условиях интеграции в глобальный рынок	Экономика, Право, Социология, Менеджмент	8	6
6	Модернизация образования: системный анализ	Экономика, Философия, Менеджмент, Психология, Социология	5	1
7	Эффективное государство	Право, Экономика, Госуправление, Политология, Социология, Информатика	5	1
8	Количественный анализ и моделирование социально-экономических процессов	Экономика, Политология, Социология	4	1

*Окончание таблицы*

	Темы исследований	Научные направления, представители которых будут привлекаться к реализации проектов	Примерный объем финансирования (млн. руб. в год)	
			Из федерального бюджета	Из средств ГУ-ВШЭ и привлеченных средств
9	Комплексный анализ условий экономического роста в переходный период	Экономика	4	1
10	Рынок труда и социальное партнерство	Экономика, Социология, Менеджмент, Право	4	1

11	Теоретические проблемы исторического развития	Философия, Социология, Политология	3	1
12	Творческое наследие (программа издания классических работ российских и зарубежных авторов)	Все направления	5	3
Всего			80	28

В качестве комментария к этой таблице можно отметить, что оценка собственного вклада ГУ-ВШЭ в реализацию программы фундаментальных исследований сделана на основе фактических данных 2003 года и параметров утвержденного Ученым Советом финансового плана ГУ-ВШЭ на 2004 год по соответствующим статьям. В частности, в соответствии с финансовым планом в текущем году предусмотрено выделение 13,5 млн. рублей на научные гранты (6 – ГУ-ВШЭ, 6 – факультеты; 1,5 – ГУ-ВШЭ для СПб филиала); 2 млн. рублей на внутренние институциональные гранты (ИГИТИ, ИИР); 3 млн. рублей на подготовку к изданию классических работ российских и зарубежных авторов; 9 млн. рублей в качестве привлеченных внешних грантов и внебюджетного финансирования (в т.ч. 6 млн. рублей по проекту, связанному с анализом конкурентоспособности российской экономики). Таким образом, в сумме на поддержку академических исследований в финансовом плане ГУ-ВШЭ на 2004 год заложено 27,5 млн. рублей.

Следует также отметить определенное различие в механизмах финансирования фундаментальных исследований за счет бюджетных средств и средств ГУ-ВШЭ. Бюджетные средства в основном предполагается направлять на поддержку исследований по крупным комплексным проектам, выделенным в таблице, - с проведением публичного конкурсного отбора творческих коллективов для выполнения этих работ, включающих как сотрудников ВШЭ, так и сильных внешних исследователей (участие в подобных проектах может стать ступенью в привлечении их в ГУ-ВШЭ). Напротив, собственные средства ГУ-ВШЭ в основном предполагается распределять через конкурсы грантов для преподавателей и сотрудников Университета, в рамках которых, как правило, не будет жестко выделенных тематических приоритетов (в этом контексте приведенное в таблице распределение вклада ГУ-ВШЭ в поддержку фундаментальных исследований по конкретным темам является условным). Такой механизм позволит создать возможности для выявления новых идей и подходов к исследованию социальных и экономических процессов.

В целом реализация данной программы, ориентированной на поисковые теоретические исследования, позволит ГУ-ВШЭ существенно продвинуться в решении задачи формирования исследовательского университета, а также создаст заделы для новых прикладных НИР и аналитических разработок, осуществляемых в интересах правительства.

## 5.2 Кадровое развитие

Принципиальным условием реализации стратегических задач Университета является его кадровое развитие. Оно включает следующие основные направления:

- повышение требований к работе преподавателей и сотрудников;
- привлечение лучших профессорско-преподавательских кадров;
- непрерывное повышение квалификации преподавателей и сотрудников;
- улучшение материального и информационного обеспечения работы преподавателей и сотрудников.

Стремясь к повышению качества образовательных услуг, ГУ-ВШЭ будет предъявлять более жесткие *требования к квалификации преподавателей*. ГУ-ВШЭ будет последовательно ужесточать критерии конкурсного отбора ППС, в том числе вводя дополнительные внутренние требования, связанные с необходимостью ведения систематической исследовательской работы, публикаций в ведущих российских и зарубежных изданиях, получения ученых степеней и званий, освоения смежных дисциплин. В результате реализации подобных мер к 2010 г. Университет должен достичь следующего состояния:

- Каждый преподаватель проводит собственные исследования (в том числе, с привлечением студентов и аспирантов).
- Не менее 25% преподавателей основных кафедр имеют публикации в зарубежных рецензируемых научных журналах, а не менее 10% преподавателей публикуются в них регулярно.
- Не менее 35% преподавателей участвуют в прикладных исследованиях.
- Не менее 75% преподавателей имеют ученую степень.

Улучшение профессорско-преподавательского состава будет обеспечиваться, в том числе, за счет сокращения части преподавателей, деятельность которых не отвечает повышенным требованиям ГУ-ВШЭ.

Более высокие требования будут предъявляться и к другим категориям работников Университета (УВП, АУП, АХО). Они связаны с необходимостью повышения профессионального уровня работы, освоения новых информационных технологий и методов организации деловых процессов в организации.

Ключевым вопросом кадрового развития Университета является *обновление профессорско-преподавательского состава* за счет привлечения лучших кадров. В первую очередь, ГУ-ВШЭ заинтересован в следующих категориях преподавателей:

1. Ведущие преподаватели, которые одновременно являются лидерами научных направлений и школ, а также их ближайшие сподвижники («команды»);
2. Наиболее способные молодые преподаватели (в первую очередь, выпускники магистратуры и аспирантуры ГУ-ВШЭ, склонные к академической деятельности);
3. Преподаватели-практики, сочетающие аналитическую работу с принятием административных решений, стратегических хозяйственных решений или консультированием.

В целях создания реальной конкуренции среди ППС особое внимание следует уделить привлечению к преподаванию и исследованиям в ГУ-ВШЭ тех отечественных специалистов, которые получили образование за рубежом, и могут при определенных условиях приехать работать в Россию. Будут также созданы условия для привлечения в Школу наиболее талантливых преподавателей из регионов.

Для развития образовательного процесса и привлечения к преподаванию высококвалифицированных специалистов–практиков из органов государственной власти, коммерческих и некоммерческих организаций в сферах науки и бизнеса в ГУ-ВШЭ будет создана широкая сеть *факультетских и межфакультетских базовых кафедр*. Такие кафедры открываются ведущими представителями органов государственной власти и бизнеса, которые используют инновационные формы занятий, включая авторские спецкурсы, мастер-классы, индивидуальные консультации со студентами.

Перспективной целью повышения квалификации кадров должно стать состояние, когда университет может силами своих сотрудников обеспечить преподавание любой из дисциплин, входящих в программы ведущих мировых университетов на магистерском уровне при сопоставимом качестве обучения.

Дальнейшее развитие получают программы *повышения квалификации преподавателей и сотрудников*. Они включают, прежде всего:

- участие в выездных конференциях и стажировках в России и за рубежом;
- обучение на курсах повышения квалификации в ГУ-ВШЭ и внешних организациях.

В связи с завершением основных проектов НФПК и международных спонсорских проектов Университет должен будет тратить возрастающие суммы средств на *академическую мобильность*, включая зарубежные стажировки и участие в конференциях. В среднем число зарубежных стажировок должно составить от 5 до 20 на каждый факультет (в зависимости от его размера). Общая сумма затрат на такого рода мобильность к 2010 г. оценивается не менее 10 млн. руб. в год (в ценах 2004 г.). Все более активно на эти цели будут использоваться средства самих факультетов.

Преподаватели и сотрудники ГУ-ВШЭ периодически будут проходить через внутренние *курсы повышения квалификации*. Речь идет в первую очередь о курсах информатики и курсах иностранных языков. Они включают как добровольное, так и обязательное обучение основам документооборота, пользования корпоративной информационной системой, поиска в электронных базах данных. Все основные сотрудники информационно-технических служб, университетских библиотек, а также преподаватели иностранных языков будут периодически обучаться на курсах повышения квалификации во внешних организациях.

Для поддержания конкурентоспособности и занятия ведущих позиций на рынках образовательных услуг неуклонно будет повышаться *уровень оплаты труда* преподавателей и сотрудников. Так, число ставок ППС в ГУ-ВШЭ (Москва) вырастет к 2010 г. примерно с 660 до 1100 при соотношении 10 студентов на одного штатного преподавателя. При этом уровень базовой заработной платы преподавателей вырастет более чем в три раза. Не менее 50% преподавателей будут получать внутренние академические гранты ГУ-ВШЭ.

Сравнительно более низкими темпами будет возрастать число сотрудников АУП и АХО при соответствующем повышении уровня оплаты их труда.

Каждый преподаватель и сотрудник ГУ-ВШЭ получит широкий доступ к информационным ресурсам Университета посредством единой корпоративной информационной системы и станет ее активным пользователем.

### **5.3 Международное развитие**

Стратегические цели международного развития заключаются в том, чтобы обеспечить позиционирование ГУ-ВШЭ в качестве:

- лидера процесса интеграции российской высшей школы в общеевропейское и международное образовательное пространство;
- референтного партнера для наиболее престижных зарубежных университетов, международных программ и организаций, исследовательских консорциумов и научных изданий, зарубежных компаний и транснациональных корпораций;

- участника наиболее значимых программ и проектов Европейской Комиссии, Европейской ассоциации университетов, Программы «Институциональное управление в высшем образовании», Международной / Европейской ассоциации обеспечения качества в высшем образовании, других ассоциаций и организаций по направлениям исследований (EFMD и пр.);
- университета, привлекательного для иностранных студентов, аспирантов и преподавателей университетов развитых стран.

Для достижения поставленных стратегических целей ГУ-ВШЭ необходимо реализовать следующие задачи в сфере развития международных связей:

1. Повышение уровня и качества академической мобильности:

- a. увеличение количества стажировок от 5-6 до 15-25 по каждому факультету;
- b. приглашение иностранных профессоров за счет ГУ-ВШЭ на 2-3 недели;
- c. создание 3-5 магистерских программ на английском языке (50-60 курсов);
- d. создание 2-3 программ совместных дипломов;
- e. развитие студенческих обменов;
- f. привлечение иностранных студентов и аспирантов из престижных университетов развитых стран;
- g. организация и финансирование внешней экспертизы по всем факультетам.

2. Развитие международного научного сотрудничества:

- a. участие в исследовательских программах и проектах ключевых международных организаций, международных конференциях и международных периодических изданиях;
- b. выполнение функций национальных контактных центров Организации экономического сотрудничества и развития и рамочных программ Европейской Комиссии по научным исследованиям;
- c. организация при поддержке Минэкономразвития взаимодействия с международными экономическими организациями в области распространения информации и знаний (включая создание информационных и справочных центров по проблемам присоединения к ВТО).
- d. организация и координация международных исследовательских проектов и альянсов, то есть подготовка / привлечение в Университет исследовательского потенциала соответствующего уровня.

3. Развитие сотрудничества с международными и зарубежными компаниями и бизнес ассоциациями:

- a. участие студентов в бизнес – проектах;
- b. участие студентов и аспирантов в прикладных исследованиях;
- c. создание системы соглашений о стипендиях для стажировок студентов и аспирантов.

4. Создание информационной и организационной системы, обеспечивающей реализацию стратегии международного развития ГУ-ВШЭ:

- a. создание портала на английском языке;
- b. регулярное переиздание буклетов и брошюр о факультетах, совместных программах и проектах, возможностях обучения иностранных студентов и аспирантов;

- c. создание и регулярное переиздание каталогов программ на иностранных языках;
  - d. создание и поддержка обновляемой базы данных о партнерах, фондах, грантах, конкурсах, стипендиях, возможностях международной учебы/работы/научных исследований для студентов, аспирантов и преподавателей университета; организация консультаций студентов и преподавателей
  - e. внедрение механизма мониторинга результатов, обеспечения их качества, прозрачности и интеграции в академический процесс;
  - f. организация информационной поддержки научно-технического сотрудничества университетов и исследовательских организаций России и ЕС.
5. Создание адекватной инфраструктуры и финансового обеспечения международных связей:
- a. обеспечение благоустроенных общежитий и дополнительного аудиторного фонда, необходимого объема и качества;
  - b. создание специальной службы, занимающейся поддержкой международных связей;
  - c. обеспечение достаточного по масштабам, стабильного и долгосрочного финансирования;
  - d. формирование механизмов поиска внешних источников финансирования.

#### **5.4 Развитие библиотечной и издательской деятельности, создание системы порталов**

Библиотека является ключевым элементом инфраструктуры ГУ-ВШЭ, который также имеет важное значение для распространения знаний и информации во внешней среде – содействуя тем самым реализации миссии университета в образовательном и экспертном сообществе. Систематические вложения в пополнение и обновление основных фондов, разработку собственных электронных ресурсов открытого доступа к к 2010 году должны обеспечить библиотеке ГУ-ВШЭ позиции ведущей библиотеки Российской Федерации по направлениям: экономика, менеджмент, социология, политология, бизнес-информатика, госуправление, логистика.

Расширение издательской деятельности – важный элемент собственного развития и реализации миссии ГУ-ВШЭ в профессиональном сообществе. Речь идет о создании среднего по размеру издательства, выпускающего на рынок более 100 наименований книжной продукции в год и специализирующегося на высококачественной учебной и научной книжной продукции. Обороты издательства, включая дотационное, грантовое и коммерческое направления, должны возрасти в 2,5-3 раза. При этом развитии собственного издательства (в сравнении с размещением заказов в других существующих издательствах) позволит более полно использовать уже сформировавшийся «бренд» Университета для успешного продвижения книжной продукции ГУ-ВШЭ.

Университетское издательство призвано стать инструментом стимулирования профессиональной деятельности и распространения ее результатов. Оно даст возможность каждому преподавателю и научному сотруднику ГУ-ВШЭ публиковать книги и доклады в самом университете. К серии учебников и учебных пособий по направлению «Экономика» добавится *издание серий* по направлениям «Социология», «Менеджмент», «Психология», «Право», «Политология» и др. Основная часть базовых учебных дисциплин будет опираться, в том числе, на авторские учебники преподавателей ГУ-ВШЭ. На всех факультетах ГУ-ВШЭ планируется выпуск *научных журналов*, которые должны войти в списки ведущих журналов по соответствующим направлениям. Журналы будут выпускаться в бумажной и электронной версиях.

В целом университетское издательство должно занять заметное место на рынке академических изданий и превратиться в общероссийский Издательский дом, привлекающий ведущих авторов из профессионального сообщества.

Важным инструментом реализации миссии ГУ-ВШЭ является поддержка и развитие *системы университетских порталов*, которая включает:

- Корпоративный портал ГУ-ВШЭ,
- Федеральный образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту,
- Статистический портал.

Порталы позволяют сконцентрировать и эффективно распространять важную информацию, высококачественные образовательные и исследовательские продукты, обеспечивать активную виртуальную профессиональную коммуникацию. Преобладающая часть ресурсов данных порталов будет находиться в открытом доступе.

## **5.5 Развитие информационных технологий**

Развитие информационных технологий в ГУ-ВШЭ в период до 2010 года определяется концептуальным переходом от лоскутной автоматизации отдельных деловых процессов к разработке электронных административных регламентов по основным деловым процессам университета, внедрению корпоративной информационной системы (КИС) и перехода к ее комплексному использованию.

Процесс создания такой системы является этапным и рассчитан на 2-3 года (2004-2006 гг.). Основные этапы включают следующие виды работ:

1 этап. Разработка подсистемы управления финансово-хозяйственными ресурсами, учет основных средств и персонала, включая и студентов; разработка системы документационного обеспечения и контроля исполнения; разработка порталного решения – 2004 год.

2 этап. Внедрение подсистемы управления финансово-хозяйственными ресурсами, учета основных средств и персонала, включая и студентов; систему документационного обеспечения и контроля исполнения в филиалах ГУ-ВШЭ.

3 этап. Разработка подсистемы обеспечения учебного процесса – 2005 год.

4 этап. Разработка подсистемы управления проектами (инфраструктурными – капитальное строительство и научно-исследовательскими) – 2005 год.

5 этап. Разработка подсистемы корпоративного управления аналитическими документами – 2005 год.

6 этап. Разработка подсистемы принятия решений – 2005-2006 год.

7 этап. Разработка подсистемы комплексной защиты ресурсов – 2004-2006 год.

8 этап. Продолжение инфраструктурных проектов для обеспечения создания единой информационной среды ГУ-ВШЭ, включая филиалы – 2004-2005 год.

9 этап. Разработка подсистемы управления инфраструктурой информационных технологий – 2005-2006 год.

10 этап. Разработка и модернизация средств поддержки образовательного процесса на основе методологии e-learning - 2005-2010 годы.

Выполнения перечисленного комплекса этапов позволит создать основные компоненты КИС и заложить основу для ее развития на протяжении 2007-2010 годы с этапом обновления инфраструктуры на рубеже 2008 года.

Внедрение указанной функциональности требует существенных финансовых ресурсов, примерно 60-65 млн. руб. ежегодно в период 2004-2006 годов с пиком до 100 млн. руб. в 2005 году из-за одновременного внедрения КИС в Москве и филиалах, оплаты продуктивного и тестового серверов и приобретения основной массы лицензий, без учета текущих затрат на восстановление и обновление технических средств и затрат на расходные материалы и услуги связи. Определенное сокращение затрат собственно на сопровождение и развитие КИС возможно при одновременном существенном росте расходов на приобретение лицензионного программного обеспечения и отдельных заказных работ по отраслевым подсистемам, что стабилизирует указанный уровень расходов (без учета инфляционной составляющей) на период с 2007 по 2010 годы. Данный прогноз не учитывает отдельно определяемых затрат на создание университетских комплексов в Троицке и Москве. Создание КИС в рамках перечисленной выше функциональности этапов приведет к необходимости резкого роста затрат на персонал ИТ, т.к. для эксплуатации и развития полнофункциональной системы такого класса квалификация и зарплата персонала должна соответствовать аналогичным характеристикам в коммерческих компаниях.

Развитие системы после 2006 года предполагается в части наращивания функциональности КИС в соответствии с требованиями развития ГУ-ВШЭ как исследовательского университета, обеспечения прозрачности деловых процессов университета и поддержки академических инициатив адекватным уровнем развития информационных технологий. Приоритетным направлением в использовании ИТ является повышение качества образовательного процесса за счет применения реальной технологии e-learning в процессе преподавания. При этом должен обеспечиваться процесс непрерывного интерактивного общения ППС со студентами, в рамках практических и консультационных занятий, что требует существенного увеличения терминалов доступа для обучающихся (одна ПЭВМ на одного аспиранта/ трех магистров/ пять бакалавров). Обеспечение единого информационного пространства университета реализуется как на основе Интранет/Интернет портала с включением этого пространства в необходимом объеме в единую академическую среду страны и мира, так и путем создания хранилища корпоративных знаний при развитии системы документационного обеспечения университета.

## **5.6 Развитие материальной базы**

Потребность ГУ-ВШЭ в помещениях к 2010 г. составит 180 тыс. кв. м. учебно-лабораторных корпусов и 70 тыс. кв. м. общежитий. Такими площадями сегодня располагают федеральные вузы, не превышающие ГУ-ВШЭ по своим размерам.

Кроме этого потребность университета в спортивных сооружениях к 2010 г. составит 12 тыс. кв. м. (включая стадион, спортивные залы, бассейн), а потребность в площадях для организации культурных мероприятий – не менее 4 тыс. кв. м.

По результатам анализа, из всех вариантов формирования материальной базы университета наиболее приемлемым с точки зрения оптимизации затрат и минимизации рисков является новое строительство за счет средств инвестора. Он предполагает выделение обширных земельных участков, годных для крупномасштабного жилищного строительства, в Москве или ближнем Подмосковье. Данный вариант требует соглашения Минэкономразвития России с мэром Москвы и губернатором Московской области для реализации схемы «Кампус в Москве за счет выделения земель в Подмосковье».



Инвестиционный проект может быть реализован в две очереди. Реализация его первой очереди – строительство подмосковного кампуса ГУ-ВШЭ. Подписано соглашение о реализации в 2004-2006 гг. данного инвестиционного проекта между мэрией г. Троицка и ГУ-ВШЭ, одобренное Министерством экономического развития и торговли России, Министерством образования России и губернатором Московской области Б.В.Громовым. В г. Троицке выделяется 100 га в районе жилой застройки, в том числе 70 га – инвестору для строительства коммерческого жилья и 30 га – университету для строительства кампуса. За счет затрат федерального бюджета предполагается осуществить в 2005-2006 гг. только приобретение мебели и оборудования (2-3 млн. долл.). Общая площадь кампуса – 100 тыс. кв. м., включая:

- Учебный центр на 1,5-2 тыс. студентов, в который переедут два факультета – бизнес-информатики и логистики (единственные факультеты ГУ-ВШЭ, образовательный процесс которых не пострадает в результате вывода за пределы Москвы);
- Гимназия на 250-300 мест для одаренных школьников 10-11 классов;
- Конгресс-Центр (700 чел.) и гостиница (300 мест) (может использоваться в том числе для проведения программ дополнительного профессионального образования для региональных слушателей и выездных семинаров Минэкономразвития России, Российской академии наук и ГУ-ВШЭ);
- Кампус с общежитиями для 3000 студентов и учащихся гимназии (в том числе 2000 мест для студентов факультетов, находящихся в Москве);
- Спортивный и культурно-развлекательный комплекс;
- Жилой дом на 200 квартир и 30 таунхаусов для преподавателей.

Реализация второй очереди инвестиционного проекта – строительство городского кампуса ГУ-ВШЭ. Она может быть начата с 2005 г. Предполагаемая общая площадь центрального комплекса – 150 тыс. кв. м., включая:

- учебные корпуса факультетов – 60 тыс. кв. м.;
- общежития на 5600 студентов – 40 тыс. кв. м.;
- фундаментальную библиотеку – 10 тыс. кв. м.;
- корпуса программ дополнительного профессионального образования – 15 тыс. кв. м.;
- корпуса НИИ – 5 тыс. кв. м.;
- административный корпус – 5 тыс. кв. м.;
- конгресс-центр и дом культуры – 5 тыс. кв. м.;
- спорткомплекс – 10 тыс. кв. м.

После реализации инвестиционных проектов (к 2009 г.) ВШЭ может передать Минэкономразвитию России часть существующих зданий (общая площадь – 20 тыс. кв. м.) для развития материальной базы других учебных заведений. При этом целесообразно сохранить за ВШЭ центральные здания (Мясницкая, 20; ул. Малая Ордынка, 17, Малый Гнезниковский, 4, ул. Кирпичная, 33/5) для размещения крупных международных программ и наиболее престижных бизнес-школ. Здание по Малому Гнезниковскому пер., 4 может быть перепрофилировано для международной деятельности Минэкономразвития, включая служебную гостиницу уровня четырех звезд.

Одновременно предполагается дальнейшее развитие центральных площадок ГУ-ВШЭ (ул. Мясницкая, ул. Малая Ордынка). По каждой из указанных площадок существуют согласованные проекты реконструкции с целью создания современных поточных аудиторий (в настоящее время отсутствуют) и кабинетов преподавателей.

### **5.7 План мероприятий по реализации программы развития ГУ-ВШЭ на 2005-2010 гг. и необходимые ресурсы**

В соответствии с основными подходами, сформулированными в предшествующих пунктах данного раздела Концепции, в приводимой ниже таблице «Мероприятия по решению задач среднесрочной программы развития ГУ-ВШЭ» предложен перечень конкретных мер и шагов, призванных обеспечить трансформацию ГУ-ВШЭ в исследовательский университет. Данный перечень носит рабочий характер – он будет уточняться в процессе переговоров со всеми сторонами, заинтересованными в развитии ГУ-ВШЭ. Вместе с тем, уже сейчас очевидно, что реализация основных направлений программы развития ГУ-ВШЭ на 2005-2010 годы потребует существенных финансовых ресурсов.

Предварительный анализ финансовых возможностей ГУ-ВШЭ показывает, что для реализации программы развития Университет в течение указанного периода в состоянии будет инвестировать из собственных внебюджетных доходов, а также дополнительно привлечь от потенциальных спонсоров и доноров 5,0 млрд. рублей. Данная оценка основана на анализе фактических внебюджетных расходов ГУ-ВШЭ по соответствующим статьям в 2003 году и параметров финансового плана на 2004 год, утвержденного Ученым Советом ГУ-ВШЭ, а также учитывает возможные тенденции изменения доходов ГУ-ВШЭ в ближайшие годы в связи с изменениями, происходящими на рынке образовательных услуг.

Однако, как видно из данных таблицы, совокупная потребность в финансовых ресурсах, необходимых для развития университетского комплекса ГУ-ВШЭ в течение 2005-2010 гг. и достижения качества исследовательского университета, составляет около 8,6 млрд. рублей. Подобный масштаб затрат обусловлен особенностями формирования ГУ-ВШЭ. Как вновь созданный университет ГУ-ВШЭ существенно отстает от других ведущих российских ВУЗов по объемам и качеству имеющейся материально-технической базы, что не позволяет развивать ее на внебюджетной основе (например, за счет коммерческого использования существующих зданий и сооружений).

В этой связи ГУ-ВШЭ, объективно входящий в число ведущих университетов России и выполняющий роль одного из ключевых аналитических центров по проблемам социально-экономической политики, рассчитывает на софинансирование своей программы развития со стороны федерального правительства. Как видно из данных, приведенных в таблице, необходимый объем такого софинансирования в расчете на 6 лет составляет 3,7 млрд. рублей, не включая 0,6 млрд. рублей в виде частичной компенсации Университету за передачу зданий.

Распределение этого софинансирования по отдельным разделам программы было обусловлено следующими соображениями. Университет преимущественно за счет собственных средств планирует обеспечить условия для кадрового развития. Бюджетное финансирование предполагается использовать в основном для развития кадровой базы новых факультетов. Также преимущественно за счет собственных средств будут реализовываться мероприятия по блоку «международное развитие». Со стороны бюджета университет рассчитывает здесь на поддержку внедрения программ двойных дипломов (что является элементом декларированной правительством интеграции российских ВУЗов в Болонский процесс), а также на финансирование создаваемых на базе ГУ-ВШЭ

национальных контактных центров ОЭСР и рамочных программ Европейской Комиссии. Преобладание собственных и привлеченных внебюджетных средств (в пропорции 3 к 1) также характерно для блока «Развитие материальной базы».

В трех других блоках Университет рассчитывает на относительно больший вклад со стороны учредителей. При этом в мероприятиях по блокам «Развитие научных исследований» и «Развитие издательской деятельности и системы», которые в значительной мере ориентированы на создание общественных благ для всего академического и экспертного сообщества, в течение всего периода заложены стабильные пропорции софинансирования – примерно 3 рубля бюджетных средств на 1 рубль собственных и привлеченных внебюджетных средств. Напротив, в блоке развития ИТ предусматривается постепенное сокращение доли бюджетного финансирования – с примерно 60% в начале периода до 40% к 2009 году. Однако затем в 2010 году в связи с вводом комплекса университетских зданий в Троицке, реконструкцией центральных зданий в Москве и зданий филиалов, а также с запуском нового кампуса в Москве потребность в бюджетном финансировании вновь возрастет.

\* \* \*

В случае одобрения данной концепции Конференцией трудового коллектива ГУ-ВШЭ и ведомствами-учредителями на ее основе к осени 2004 года будет разработана Программа развития ГУ-ВШЭ на 2005-2010 годы, которая в дальнейшем в рамках стратегического планирования развития Университета будет ежегодно уточняться с учетом достигнутых результатов и новых тенденций на рынке образовательных услуг. Мы рассчитываем, что эта среднесрочная программа станет действенным инструментом развития и обеспечит трансформацию ГУ-ВШЭ в исследовательский университет международного уровня, одновременно закрепив позиции ГУ-ВШЭ в качестве ведущего социально-экономического университета в России и ключевого аналитического центра по социально-экономической политике.