

**Реализация основных направлений и задач, сформулированных в  
Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.,  
и дополнительно реализованные мероприятия за отчетный период**

В данной таблице рассматриваются результаты мероприятий по решению задач среднесрочной программы развития ГУ-ВШЭ, сформулированных в «Концепции развития Государственного университета – Высшей школы экономики на период до 2010 года», принятой в 2004 г. (далее – Концепция). Многие задачи выполнены или выполняются относительно успешно. Некоторые задачи пока не решены, для их решения должны быть приложены определенные усилия.

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
<b>Развитие образовательной деятельности</b>			
<p>Обеспечить новое позиционирование ГУ-ВШЭ на российском образовательном рынке, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Переход на всех факультетах и специальностях от программ подготовки специалистов к двухуровневой структуре программ подготовки бакалавров и магистров;</li> <li>• Опережающий рост магистратуры за счет привлечения лучших выпускников других ВУЗов.</li> </ul>	<p>На всех факультетах (кроме нового факультета математики) открыты магистерские программы – всего 29. Везде, где позволяли образовательные стандарты, от подготовки специалистов перешли на подготовку бакалавров. На факультете права перешли к параллельному приему специалистов и бакалавров.</p> <p>Структура распределения студентов по уровню образования в 2005-2008 гг. показывает стабильное количество студентов магистратуры за все 3 года выпусков (до 24% от общего количества выпуска) и тенденцию к увеличению количества бакалавров с одновременным уменьшением доли специалистов.</p>	<p>Помимо внешних ограничений, сохраняются внутренние проблемы с развитием магистратуры, часть которых распространяется и на бакалавриат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• узкая специализация и тенденция к кафедральной замкнутости,</li> <li>• слабый исследовательский компонент</li> </ul>	<p>Неготовность факультетов (организационная и содержательная) активно работать на внешнем рынке магистерского образования.</p> <p>Недостаточный уровень активной исследовательской работы преподавателей.</p> <p>Традиции узкой специализации и отсутствие стимулов междисциплинарной кооперации</p>
<b>Структура и качество образовательных программ</b>			
<p>Профессора и преподаватели ГУ-ВШЭ будут активно участвовать в формировании государственных образовательных стандартов по профильным дисциплинам</p>	<p>ГУ-ВШЭ выступил инициатором консолидации усилий ведущих ВУЗов, осуществляющих экономическую и управленческую работу по подготовке образовательных стандартов третьего поколения. В результате в 2007-2008 годах была сформирована коалиция ведущих вузов, представители которых подготовили новые стандарты. ГУ-ВШЭ возглавлял рабочие группы по подготовке ГОСов третьего поколения по направлению "Экономика", "Бизнес информатика", "Социология". Стандарты выиграла конкурс Рособрнауки и</p>		

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	переданы в Минобрнауки РФ в марте 2009 года.		
Преодолеть 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.		Решение этой задачи затрудняется отсутствием объективных рейтингов программ. Сравнение конкурсов при поступлении показывает, что эта задача не решена, а конкурентные позиции ряда факультетов ухудшаются.	
Необходимо решить проблему отсутствия 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.	По большинству предметов введены письменные формы контроля знаний. Ежегодно проводятся дополнительные «срезы знаний» студентов, в том числе с участием компетентных внешних экспертов. Внедрена экспертиза письменных работ с проставлением двойной оценки независимыми экспертами. В 2006-2007 гг. проведена внешняя экспертиза качества языковой подготовки студентов кафедрами английского языка на факультетах менеджмента, социологии и психологии.	По-прежнему сохраняется дефицит горизонтальных методов контроля качества преподавания и результатов обучения: работа секций УМС, взаимные посещения преподавателей, выборочная внешняя экспертиза, международная экспертиза.	Необходима иная (по сравнению с предлагаемой МОН), более операциональная система контроля качества образования.
Совершенствование организации учебного процесса			
Студенты старших курсов будут обучаться в рамках научных семинаров, исследовательских проектов и мастер-классов видных практиков (до 30% учебной нагрузки на старших курсах).	В ГУ-ВШЭ созданы 17 научно-учебных лабораторий (включая 3 в филиалах ГУ-ВШЭ). В 2006-2007 гг. проведено 40 мастер-классов видных представителей бизнеса и госуправления (в рамках ИОП).	Наиболее эффективные новые формы охватывают меньшинство студентов. Факультеты не включают предлагаемые Бизнес-инкубатором курсы по	Слабое развитие научно-учебных лабораторий и семинаров, открытых для студентов

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>Создан учебный Бизнес-инкубатор ГУ-ВШЭ, который в настоящее время является лидером в России среди студенческих бизнес-инкубаторов. Проект веб-трансляций HSE {tube} реализуется с конца 2007 г., в 2008 г. получил грант компании ТНК-ВР на дальнейшее развитие.</p> <p>Начиная с 2007/2008 года Учебные планы всех магистерских программ содержат научный семинар, который составляет 25% учебной нагрузки.</p>	<p>предпринимательству в список курсов по выбору для самого широкого спектра специализаций.</p> <p>Отсутствуют механизмы оценки качества этой образовательной формы.</p> <p>По бакалаврам реализовать эту задачу невозможно.</p>	<p>Формат Учебных планов не позволяет это реализовать по бакалаврам. 30% - параметр нереалистичный в стандартах второго поколения.</p>
<p>Обеспечить повышение гибкости учебных планов через развитие кредитной системы (системы зачетных единиц) и сокращение аудиторной нагрузки и увеличение самостоятельной работы студентов</p>	<p>ГУ-ВШЭ внедрил и развивает систему кредитную систему (зачетных единиц). Индивидуальные учебные планы с 2008/2009 учебного года охватили всю магистерскую подготовку, и на части факультетов (экономисты) - 3-4 курс бакалавриата.</p> <p>По сравнению с 2004 годом доля аудиторной нагрузки немного уменьшилась. Доля самостоятельной работы выросла с 52 до 63%.</p>	<p>Значительного увеличение времени самостоятельной работы не произошло.</p>	<p>В Рабочих учебных планах последних трех лет практически везде жестко соблюдались требования по количеству учебных часов в неделю (бакалавры 24-20 часов, магистры 16 часов в неделю). Дальнейшее снижение учебной нагрузки практически невозможно в рамках существующих образовательных стандартов и требований к учебному процессу, принятых в ГУ-ВШЭ (изучение иностранного языка, социально-экономическая и гуманитарная компонента в разных образовательных направлениях и т.д.)</p>

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
<p>Для <i>повышения качества студенческого контингента</i> ... будет проводиться политика по жесткому контролю качества в процессе обучения ... с устранением возможностей списывания на экзаменах и <i>пресечением плагиата</i>.</p>	<p>В целом поддерживаются высокие стандарты требовательности к студентам, доля отчислений за 2007/2008 учебный год немного возросла (до 9,5%).</p> <p>Внедрена электронная система «Антиплагиат» (пакет «Вуз»), предназначенная для выявления фактов неправомерного цитирования в письменных работах. В 2007 г. в пакете «Вуз» были произведены доработки с учетом потребностей ГУ-ВШЭ, и с 2008 г. система используется для проверки выпускных квалификационных и курсовых работ учащихся, а также накопления базы работ учащихся предыдущих лет.</p>	<p>В связи с высокой требовательностью к качеству знаний студентов Университета планировалось довести уровень отчислений до 25-30%.</p>	
<p>Обеспечить расширение подготовки <i>аспирантов</i> с тем, чтобы не менее 10% студентов ГУ-ВШЭ попадали в аспирантуру, не менее 35% выпускников аспирантуры (до 100 чел. ежегодно к 2010 г.) получали бы опыт профессиональной работы в ГУ-ВШЭ в качестве преподавателей.</p>	<p>Подготовка аспирантов расширена, открыты новые специальности, ведется на всех факультетах (кроме математики и ОДПиЖ). Открыты новые советы (10 и 11-й в процессе открытия), в т. ч. на факультетах права, менеджмента и политологии.</p> <p>В 2008 году 14% от выпуска магистров и специалистов в ГУ-ВШЭ поступили в аспирантуру ГУ-ВШЭ.</p> <p>Количество защит повысилось в 4 раза, за последний год - в 2 раза.</p> <p>Налажен контроль за работой аспирантов, приняты положения и регламенты, определяющие порядок подготовки</p>	<p>Еще только 11-12% аспирантов работают в ГУ-ВШЭ преподавателями, сотрудниками и исследователями на кафедрах, в научно-учебных лабораториях и в институтах.</p>	
<p>Развивать систему собственных грантов и стипендий для особо талантливых и</p>	<p>Наряду с академическими, в вузе действуют специальные стипендии</p>		

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
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	(Президента РФ, Правительства РФ, ранее – стипендии МЭРТ). За высокие научные результаты назначаются повышенные академические стипендии из бюджета ГУ-ВШЭ. Кроме этого в вузе действуют более 10 именных и целевых стипендий. В 2006/2007 году получателями повышенных и именных стипендий (Москва) были 427 студентов, в 2007/2008 – 576 студентов (6,5%).		
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.	С 2004 года в ГУ-ВШЭ начал реализацию программ повышения квалификации государственных служащих Институт ГМУ в области государственного управления и административной реформы. В 2007-08 уч. году повышение квалификации прошли около 2500 государственных служащих по 20 различным программам повышения квалификации. Активно внедряются программы обучения с использованием дистанционных технологий. Университет принял активное участие в разработке государственных требований программ «Master of Public Administration»	Не получили развития программы профессиональной переподготовки государственных служащих	Существующая система переподготовки государственных гражданских служащих ориентирована на реализацию краткосрочных программ. Государственные расценки на программы обучения не соответствуют затратам на их реализацию. Отсутствует индивидуальный спрос госслужащих на программы переподготовки
<b>Работа с абитуриентами и довузовский блок</b>			
Постоянно повышать академические требования к поступающим на все образовательные программы. ГУ-ВШЭ будет стремиться к привлечению в число своих студентов лучших участников ЕГЭ и федеральных предметных олимпиад.	Повышался уровень вступительных испытаний и заданий многопрофильной межрегиональной олимпиады ГУ-ВШЭ. В 2008 году доля победителей и призеров олимпиад, зачисленных в ГУ-ВШЭ без вступительных испытаний составила 27,2% бюджетного набора.	Не полностью удалось добиться количества и качества абитуриентов на некоторых гуманитарных факультетах, в частности, психологии, философии, отделении прикладной математики.	Недостаточная активность факультетов в пиар-кампании. Недостаточно выявлено позиционирование места факультета (магистерской программы).

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	С 2007 года набор в магистратуру проводится посредством вступительных испытаний.	На ряд заявленных магистерских программ не удалось осуществить набор.	
Закрепление за ГУ-ВШЭ роли «ресурсного центра» в реализации социально-экономического профиля на старшей ступени школьного образования в масштабах страны. Расширение предварительной подготовки в базовых школах, в «школах юных», на факультетах довузовской подготовки, в интернет-школах.	С 2004 года ГУ-ВШЭ расширил сферу сотрудничества с общеобразовательными учебными заведениями г. Москвы и Московской области (более 100 школ). На договорной основе в школах Москвы и ближайшего Подмосковья создаются профильные классы для углубленного, факультативного изучения ряда дисциплин с организацией фундаментальной подготовки к поступлению в ГУ-ВШЭ. За активную работу со школами ГУ-ВШЭ получил Диплом второй степени (первое место среди социально-гуманитарных вузов Москвы) в конкурсе Правительства Москвы. Возросло количество региональных подготовительных центров (с 14 в 2003 г. до 26 в 2008 г.). В течение 5 лет работает Интернет-школа, в которой прошли подготовку более 1000 человек из более чем 40 регионов России и стран СНГ. Ежегодно в рамках Интернет-школы проводится Интернет – Олимпиада, победители которой получают приглашение в Москву на Олимпиаду ГУ-ВШЭ за счет средств факультета. ГУ-ВШЭ в Москве принимает более 50% студентов из регионов России (вкл. Моск. обл.).	По гуманитарному профилю работает относительно малое количество профильных классов, ассоциированных с ГУ-ВШЭ	Меньший интерес среди школьников к получению гуманитарного образования. Недостаточные усилия факультетов
Для дополнительной подготовки к обучению в ГУ-ВШЭ будет введен	Работают подготовительные курсы в магистратуру на коммерческой основе.	Открытие подготовительного отделения намечено на 2009 год	Недостаточный спрос на платное годовое

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
подготовительный (нулевой) год обучения с финансированием на коммерческой основе	Постановлением Правительства РФ предписано создание бюджетного подготовительного отделения в магистратуру		подготовительное обучение. Контрольные цифры набора на подготовительное отделение в магистратуру будут выделены Минобром только с 2009 года.
<b>Развитие научных исследований</b>			
<b>Фундаментальные исследования</b>			
Основные занятия будут вести преподаватели, активно занимающиеся научными исследованиями (в том числе, с привлечением студентов и аспирантов). Преподаватели будут осваивать смежные дисциплины.	Доля участвующих в научных исследованиях преподавателей ГУ-ВШЭ (по данным Мониторинга преподавательской жизни) при небольших колебаниях составляет примерно 60 % (для основных кафедр) и остается практически стабильной на протяжении последних лет (с 2002 г.).	Меры по поддержке фундаментальных исследований имеют ограниченную результативность с точки зрения охвата сотрудников ГУ-ВШЭ. Доля преподавателей, участвующих в научных проектах ГУ-ВШЭ, неуклонно снижалась, а проводили или участвовали в эмпирических исследованиях - лишь около одной трети преподавателей. Активность в этом отношении пока явно недостаточна. Лишь 22 % преподавателей в течение последних двух лет хотя бы один раз выступали с докладами на конференциях за рубежом.	Рост числа ППС явно опережает увеличение числа проектов и их участников, финансируемых ЦФИ и Научным фондом. Расширение масштабов образовательной деятельности ГУ-ВШЭ сопровождалось привлечением в Школу преподавателей, основная часть которых оказалась слабо мотивированной к занятиям академическими исследованиями.
Будут созданы эффективные механизмы поддержки академических исследований	Академические исследования в ГУ-ВШЭ проводятся в рамках: - тематического плана фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ (ЦФИ), - программ Научного фонда ГУ-ВШЭ, - плана <i>научно-исследовательских грантов факультетов</i> ; - грантов ректора и <i>других внутренних</i>	Многообразие форм проведения научных исследований в ГУ-ВШЭ не выступает предметом комплексного анализа результативности этой деятельности, как и предметом формулирования и проведения скоординированной политики	

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p><i>грантов ГУ-ВШЭ</i> («стартовые» гранты для новых молодых преподавателей, программа «будущие профессора»);  - <i>внешних грантов</i> и программ российских и зарубежных фондов, научных и иных организаций.</p>	<p>различных субъектов ее поддержки.</p>	
<p>Преподаватели ГУ-ВШЭ должны регулярно публиковать результаты своих оригинальных работ не только в отечественных, но и ведущих мировых научных изданиях</p> <p>В 2010 г. не менее 25 % преподавателей основных кафедр будут иметь публикации в зарубежных рецензируемых научных журналах, не менее 10 % преподавателей публиковаться в них регулярно</p>		<p>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 16 % преподавателей (основных кафедр) опубликовали работы на иностранных языках. Доля зарубежных публикаций в общем объеме публикаций, по данным кафедральных отчетов, падает.</p>	<p>Для всех преподавателей (кроме МИЭФ) <i>требования к видам и числу научных публикаций</i> не являются четко определенными критериями конкурсов на занятие соответствующих должностей.</p>
<p>Развивать практику научных семинаров и исследовательских проектов, в работе которых должны участвовать способные студенты старших курсов</p>	<p>Для стимулирования участия студентов и аспирантов в научных исследованиях проводится конкурс коллективных исследовательских проектов «Учитель-Ученики». В 2008 г. поддержку получили 17 таких проектов.</p> <p>Функцию организации обмена результатами проводимых исследований выполняют внутренние научные, научно-</p>		

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	практические и учебно-научные семинары ГУ-ВШЭ. Если в 1999-2003 г. наибольшую активность здесь проявляли научные институты и центры ГУ-ВШЭ, то в последующий период значительную активность в их проведении стали проявлять факультеты и кафедры.		
<p>В целях укрепления взаимосвязей между факультетами ГУ-ВШЭ фундаментальные исследования должны носить преимущественно междисциплинарный характер</p> <p>Укреплять связи между научными и учебными подразделениями.</p>	<p>Из 56 проектов, включенных в тематический план фундаментальных исследований 2009 г., 12 имеют четко выраженный междисциплинарный характер.</p> <p>К академическим исследованиям в ряде случаев привлекаются сотрудники хозрасчетных научных институтов и центров ГУ-ВШЭ, иногда научные проекты реализуются совместно несколькими кафедрами и институтами.</p>		<p>Существующие формы научного взаимодействия преподавателей и научных сотрудников различных подразделений недостаточно результативны для обеспечения продуктивного обмена информацией о проводимых исследованиях и их результатах.</p>
<p>Расширение системы внутренних исследовательских грантов для активизации научных исследований</p>	<p>В конце 2004 г. создан Научный фонд ГУ-ВШЭ. Его бюджет увеличился с 7,6 млн. руб. в 2005 г. до 45,2 млн. руб. в 2008 г. Научный фонд реализует 6 программ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурс индивидуальных исследовательских проектов</li> <li>• участие в научных конференциях в России и за рубежом (travel-гранты).</li> <li>• конкурс коллективных исследовательских проектов «Учитель-Ученики»</li> <li>• конкурс коллективных исследовательских проектов «Центр-филиалы», с 2009 г. – конкурс поддержки</li> </ul>	<p>В конкурсе исследовательских грантов Научного фонда в 2008 г. приняло участие 13,5% от числа преподавателей и сотрудников, которые, согласно условиям конкурса, имеют право подавать заявки на такие гранты. Качество написания основной массы заявок на участие в конкурсах НФ и на включение в план исследований ЦФИ вызывает много справедливой критики.</p> <p>Принципы формирования тематического плана ЦФИ и</p>	

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>академической мобильности из центра в филиалы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• С 2009 г. – конкурс исследовательских проектов по приоритетной тематике</li> <li>• С 2009 г. – программа софинансирования грантов, получивших поддержку в РГНФ или РФФИ</li> </ul>	<p>критерии отбора заявок четко не определены, что не может не сказываться на отношении сотрудников ГУ-ВШЭ к подготовке таких заявок, их качеству и результатам их рассмотрения. Сформированный пул координаторов и экспертов для оценки заявок в Научный фонд активно привлекается для оценки заявок на участие в других видах деятельности Школы. Их растущая загрузка не выступает предметом планирования, что нередко порождает конфликтные ситуации.</p> <p>Часть факультетов (бизнес-информатика, МИЭФ) вообще не предоставляет грантовую поддержку.</p> <p>Почти не используется такая форма поддержки научных исследований, как предоставление оплачиваемого длительного творческого отпуска для завершения индивидуальных исследований, подготовки диссертаций, монографий.</p>	<p>МИЭФ обеспечивает значительную академическую активность на контрактной основе через соответствующую зарплатную политику.</p>
Собственные средства ГУ-ВШЭ в основном предполагается распределять через конкурсы грантов для преподавателей и	5 из 6 программ Научного фонда предусматривают поддержку инициативных заявок на конкурсной		

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
сотрудников, в рамках которых, как правило, не будет жестко выделенных тематических приоритетов	основе без жестко выделенных тематических приоритетов		
ГУ-ВШЭ будет создавать условия для получения сотрудниками и преподавателями Школы внешних грантов	Выполнено частично. Объем внешних грантов составил в 2004 г. – 4,0 млн. руб., а в 2008 г. – 2,9 млн. руб.		К 2007 году состав учитываемых ГУ-ВШЭ грантодателей кардинально изменился: место зарубежных и международных фондов заняли отечественные организации (0-23%)
Бюджетные средства в основном предполагается направлять на поддержку исследований по крупным комплексным проектам с проведением публичного конкурсного отбора творческих коллективов для выполнения этих работ, включающих как сотрудников ГУ-ВШЭ, так и сильных внешних исследователей	В 2006 г. создан Центр фундаментальных исследований (ЦФИ). Фонд ЦФИ вырос с 30 млн. руб. в 2006 г. до 444 млн. руб. в 2009 г. (план), а количество тем - с 13 до 56.	Тематический план ЦФИ формируется не на основе конкурсного отбора творческих коллективов для выполнения этих работ, а путем административного рассмотрения заявок от творческих коллективов на выполнение исследований по предлагаемым ими темам.	
Несмотря на широкие контакты с зарубежными университетами в ВШЭ мало международных исследовательских проектов, слабо развиты формы научной академической мобильности.	В 2006 г. создан <i>Институт фундаментальных междисциплинарных исследований (ИФМИ)</i> для осуществления фундаментальных исследований с участием ведущих представителей международной академической среды, молодыми российскими исследователями по аналогии с зарубежными организациями advanced studies.		
<b>Прикладные исследования и экспертно-аналитическая работа</b>			
Упрочить статус ведущего аналитического центра, активно вовлеченного в выработку социально-экономической политики	Базой для проведения прикладных исследований в ГУ-ВШЭ, в первую очередь, выступают научно-		В 2004-2008 гг. четко обозначилась тенденция к диверсификации портфеля

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
<p>«Университет сможет и далее доказывать свое конкурентное преимущество на рынке работ по заказам Правительства 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»</p> <p>Расширить круга заказчиков разработок.</p>	<p>исследовательские институты и центры, действующие на хозрасчетной основе. К 2009 г. в ГУ-ВШЭ насчитывается 22 института и центра, с общей численностью 366 научных сотрудников (из них 40 докторов наук и 115 кандидатов наук), включая совместителей (Москва).</p> <p>Стабильный рост заказов ГУ-ВШЭ в значительной степени отражает спрос на те идеи и разработки, которые Университет смог предложить благодаря совмещению потенциала мировой экономической науки с собственными передовыми теоретическими, методическими и аналитическими исследованиями. Стабильность такого спроса подтверждается, в том числе, появлением в структуре ГУ-ВШЭ ряда новых научных подразделений и расширением спектра исследовательских направлений.</p> <p>Так, в 2005-2008 гг. осуществлялись 27 международных исследовательских проектов совместно с зарубежными партнерами.</p>		<p>заказов, что привело к естественному сокращению удельного веса контрактов с федеральными органами исполнительной власти (с 88 до 45 %), которые в первоначальный период развития прикладной науки в университете выступали ее, по сути, единственным постоянным заказчиком.</p> <p>Указанная ситуация свидетельствует, с одной стороны, о стабильно растущем интересе к прикладным исследованиям и разработкам ГУ-ВШЭ со стороны бизнес-сообщества, отчасти – регионов, зарубежных и международных организаций, с другой стороны, о снижении зависимости прикладной науки в Школе от текущих интересов министерств и ведомств и политических рисков.</p>
<p>Увеличить общие объемы заказов</p>	<p>Общий объем НИР и услуг вырос с 278,2 млн. руб. в 2004 г., до 752,9 млн. руб. в 2008 г., т.е. в 2,7 раза.</p>		
<p>Выйти на региональные рынки в качестве экспертно-аналитического центра</p>	<p>В значительной степени выполнено. Наиболее тесные контакты со многими региональными администрациями сложились у Института проблем государственного и муниципального</p>	<p>Пока не сформирована общеуниверситетская система координации и маркетинга работ, проводимых по заказам региональных и местных</p>	<p>При в целом благоприятном уровне спроса на работы научных центров и ведущих экспертов ГУ-ВШЭ многие из них не проявляли высокой</p>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>управления и Института управления социальными процессами. Активно работают в регионах ИРО, Институт социальной политики и социально-экономических программ и др.</p> <p>Объем региональных заказов в 2008 г. к 2004 г. вырос в 10 раз (с 6,2 млн.руб. до 60 млн.руб.)</p> <p>Доля заказов новой для ГУ-ВШЭ постоянной группы заказчиков – администраций субъектов Федерации (до 2004 г. такие заказы носили эпизодический характер) – возросла с 2 до 11%.</p>	органов.	заинтересованности в расширении географии работ.
Расширять взаимодействие ГУ-ВШЭ с бизнесом	Доля компаний и иных негосударственных организаций в структуре заказов за период 2004-2008 гг. выросла более чем втрое – до 44%. В абсолютном выражении объем их заказов увеличился пятикратно.		
Увеличивать число долгосрочных НИР, выполняемых на основе госзаказов		Сохраняется проблема краткосрочного характера НИР, выполняемых на основе госзаказов	Основная причина заключается в особенностях формирования источников финансирования за счет средств федерального бюджета.
Создать Университетский комплекс на базе ГУ-ВШЭ с преобладанием научно-аналитических функций посредством передачи исследовательских институтов Минэкономразвития России и их реструктуризации	Выполнено частично. Передан ВНИИВС. Институт освобожден от кадрового балласта, обеспечена его связь с соответствующим факультетом.	ВНИИВС еще не стал по-настоящему высокоэффективным ведущим российским центром исследований и аналитики в области внешнеэкономической деятельности. Другие научно-исследовательские институты Минэкономразвития России не	Во ВНИИВСе остается нерешенной проблема привлечения молодых кадров, в должной мере владеющих современной экономической теорией и методами анализа, принятыми в ведущих зарубежных центрах изучения мировой экономики и международных экономических

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
		были переданы ГУ-ВШЭ.	связей. Другие потенциальные компоненты комплекса не были созданы из-за неготовности коллективов НИИ к переходу в состав ГУ-ВШЭ.
Улучшить организацию планирования экспертно-аналитических работ по базовым научным направлениям, профильным для Университета на базе регулярного обсуждения с МЭРТ перспективной тематики.	В основном выполнено. Планирование налажено в рамках определения тематических планов фундаментальных исследований, которые готовили при непосредственном участии подразделений Минэкономразвития России, а в последнее время – с департаментами Аппарата Правительства Российской Федерации.		
Активизировать исследовательскую деятельность научных сотрудников	В 2004-2008 гг. общее число докладов научных сотрудников на конференциях выросло в 5 раз. Общее число статей, монографий, учебников, публикуемых научными сотрудниками университета, за эти годы выросло в 3-4 раза.		
Повысить приток молодых исследователей в штат научных подразделений ГУ-ВШЭ		Пока не налажена систематическая работа по развитию кадровой базы прикладных исследований и экспертно-аналитической деятельности.	Целесообразно использовать в этих целях, в частности, проектно-учебные лаборатории, создание которых предусматривается новой программой развития.
<b>Кадровое развитие</b>			
Привлекать лучшие профессорско-преподавательские кадры для обновления кадрового состава. Предъявлять более жесткие требования к квалификации преподавателей. В первую очередь, ГУ-ВШЭ заинтересован	В связи с развитием образовательной и научной деятельности ГУ-ВШЭ, созданием новых кафедр и факультетов, структур довузовской и послевузовской подготовки, научных подразделений, общая численность работников		

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
<p>в следующих категориях преподавателей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ведущие преподаватели, которые одновременно являются лидерами научных направлений и школ, а также их ближайшие сподвижники («команды»);</li> <li>2. Наиболее способные молодые преподаватели (в первую очередь, выпускники магистратуры и аспирантуры ГУ-ВШЭ, склонные к академической деятельности);</li> <li>3. Преподаватели-практики, сочетающие аналитическую работу с принятием административных решений, стратегических хозяйственных решений или консультированием.</li> <li>4. Сравнительно более низкими темпами будет возрастать число сотрудников АУП и АХО.</li> </ol>	<p>университета по сравнению с 2005 годом увеличилась в 2 раза и по состоянию на конец 2008 г. составила 4600 человек (включая филиалы). При этом численность профессорско-преподавательского состава (ППС) за этот период росла опережающими темпами и увеличилась на 60%, что свидетельствует о первоочередном развитии учебных подразделений университета.</p> <p>Численность научных сотрудников (без вспомогательного персонала) выросла на 80%. Претерпел изменения структурный состав работников: ППС и научные сотрудники составляют в настоящее время в общей численности работников университета почти 50%.</p> <p>За отчетный период 74 преподавателя ГУ-ВШЭ получили ученые звания доцента и профессора по кафедре, из них 17 человек ученое звание профессора по кафедре, при этом доля преподавателей из филиалов составляет ровно 50% (37 чел.).</p> <p>Вырос корпус ординарных профессоров ГУ-ВШЭ: с 10 чел. в 2004 году до 36 чел. в настоящее время. Была создана Коллегия ординарных профессоров, которая насчитывает уже 39 человек. 3 профессора зарубежных университетов были избраны Почетными профессорами ГУ-ВШЭ.</p> <p>Системные меры по повышению экономического и социального положения ППС способствовали привлечению к</p>		

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>преподавательской работе молодых перспективных специалистов, большинство из которых являются выпускниками ГУ-ВШЭ. По сравнению с 2005 г. число молодых преподавателей в возрасте до 35 лет выросло в 3 раза, а их доля в общем количестве ППС увеличилась с 15% в 2005 г. до 29% в 2008 г. Благодаря целенаправленной работе по подготовке научных кадров число ППС в возрасте до 35 лет с ученой степенью кандидата и доктора наук выросло почти в 3 раза.</p>		
<p>ГУ-ВШЭ будет последовательно ужесточать критерии конкурсного отбора ППС, в том числе вводя дополнительные внутренние требования, связанные с необходимостью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ведения систематической исследовательской работы</li> <li>• публикаций в ведущих российских и зарубежных изданиях</li> </ul>	<p>Утвержден решением Ученого совета ГУ-ВШЭ Регламент работы по рассмотрению документов претендентов при избрании на должности профессорско-преподавательского состава ГУ-ВШЭ, в котором установлены четкие критерии отбора претендентов на должности профессорско-преподавательского состава. Состоялось 16 конкурсных отборов претендентов на замещение должностей профессорско-преподавательского состава, через которые прошло 1410 человек.</p>	<p>Регламент утвержден лишь в феврале 2009 года, до этого момента не были четко определены и не всегда соблюдались внутренние критерии отбора. Пока не решен вопрос о повышении требований к отбору менеджерских кадров на разных участках.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• написания научных монографий и защиты диссертаций</li> <li>• получения ученых степеней и званий.</li> </ul> <p>К 2010 г. не менее 75% преподавателей будут иметь ученую степень</p>	<p>В 2004 году преподавателями ВШЭ было защищено 4 диссертации, в 2008 году – 30. Число ППС с ученой степенью, ученым званием выросло: с совместителями на 74% и в 2008 г. их доля в общем количестве ППС составила 65%, против 58% в 2005 г., что свидетельствует о дальнейшем повышении</p>	<p>Только 65% преподавателей, работающих на полную преподавательскую ставку, имеют ученую степень.</p>	

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	квалификационного уровня преподавательского состава.		
Привлечение и закрепление лучших молодых научно-педагогических кадров (не менее 20 чел. в год)	В 2006 г. принято Положение о создании группы высокого профессионального потенциала для привлечения и стимулирования молодых преподавательских кадров в ГУ-ВШЭ. До 2008 года в группу входили: 20 преподавателей по категории «Будущие профессора», 18 преподавателей по категории «Новые преподаватели». 6 студентов и аспирантов, входившие до 2008 года в группу «Будущие преподаватели», перешли на полную преподавательскую ставку. В 2009 году в категорию «Будущие профессора» вошли 16 преподавателей из Москвы и 14 преподавателей из филиалов, в категорию «Новые преподаватели» - 31 преподаватель из Москвы и 10 из филиалов.	Группы пока недостаточно велики. Анализ эффективности программы в процессе.	
<p><b>Повышать квалификацию преподавателей и сотрудников:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в выездных конференциях и стажировках в России и за рубежом;</li> <li>- обучение на курсах повышения квалификации в ГУ-ВШЭ и внешних организациях (курсы информатики и курсы иностранных языков, как добровольное, так и обязательное обучение основам документооборота, пользования корпоративной</li> </ul>	Только за 2006-2007гг. в рамках повышения квалификации состоялось 316 мероприятий – научных стажировок (в том числе зарубежных), конференций, школ, семинаров. За счет различных форм повышения квалификации (включая обучение в аспирантуре) в 2006-2007 гг. прошли учебу более 2100 человек, из них около 4% повысили квалификацию в форме продолжительных стажировок за рубежом. Доля ППС и научных сотрудников от	Не обеспечены в необходимых масштабах зарубежные стажировки ППС, а также повышение квалификации с отрывом от работы. Повышение квалификации преподавателей и сотрудников пока носит выборочный характер. Организованы курсы повышения квалификации в области использования электронных	Недостаточность финансового обеспечения.

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
информационной системой)	<p>общего числа повысивших квалификацию составила приблизительно две трети, при этом в общем количестве повысивших квалификацию ППС и научных сотрудников доля ППС моложе 35 лет составила 30%.</p> <p>Росту объемов повышения квалификации ППС и других работников ГУ-ВШЭ в 2006-2007гг. способствовала Инновационная образовательная программа в рамках Приоритетного национального проекта «Образование». Значительная часть средств ИОП была направлена на усиление кадрового потенциала университета и мероприятия по повышению квалификации работников, в первую очередь ППС.</p> <p>В рамках ИОП был создан Центр повышения квалификации преподавателей, который с 2008г. является самостоятельным структурным подразделением.</p> <p>В конце 2008 г. организована программа повышения квалификации в области электронных ресурсов, которую до конца 2009 г. пройдут все преподаватели, работающие на полную ставку.</p>	<p>библиотечных ресурсов, но на данный момент, невзирая на приказ ГУ-ВШЭ об обязательном обучении преподавателей, завершено только один курс на факультете МЭМП, тестовое задание сдали всего 7 человек. Также запущен еще один курс на факультете МЭМП.</p> <p>Организованы курсы краткосрочного повышения квалификации в сфере использования ИКТ в преподавании английского языка пока только для 30 преподавателей английского языка ГУ-ВШЭ.</p> <p>Планируется организация курсов повышения квалификации по работе со статистическими базами данных.</p>	
Ежегодно вовлекать не менее 30% кадров в процесс профессиональной, информационной или языковой подготовки	В 2007 г. повысили квалификацию (с учетом ИОП) около 35% сотрудников ГУ-ВШЭ.		
<b>Интернационализация</b>			
Обеспечить позиционирование ГУ-ВШЭ в качестве:	1. ГУ-ВШЭ – один из лидеров Болонского процесса среди российских вузов	Достижение высоких качественных показателей по	Недостаток ресурсов для масштабного проведения

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
<p>– лидера процесса интеграции российской высшей школы в общеевропейское и международное образовательное пространство;</p> <p>– референтного партнера для наиболее престижных зарубежных университетов, международных программ и организаций, исследовательских консорциумов и научных изданий, зарубежных компаний и транснациональных корпораций;</p> <p>– 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.);</p> <p>– университета, привлекательного для иностранных студентов, аспирантов и преподавателей университетов развитых стран.</p>	<p>2. ГУ-ВШЭ институционально представлен в крупных международных организациях: ОЭСР, ЕАУ, EFMD,</p> <p>3. ГУ-ВШЭ – активный участник международных проектов ООН, Мирбанка, ЕС.</p> <p>4. ГУ-ВШЭ не только участвует, но обладает потенциалом инициации собственных международных проектов: обладает для этого надежными зарубежными партнерами, опытом реализации международных проектов, качеством образовательного и исследовательского процессов сопоставимо с зарубежными партнерами.</p>	<p>ряду направлений продолжает носить точечный характер. Не все факультеты и подразделения одинаково активны.</p> <p>Масштабы международной деятельности, уровень интернационализации остаются низкими по сравнению с ведущими зарубежными научно-образовательными центрами</p> <p>Не в полной мере оказался реализован весь инструментарий Болонского процесса (внедрение ECTS приложения к диплому европейского образца)</p>	<p>интернационализации. (В том числе нормативные ограничения, связанные со статусом госучреждения и миграционным законодательством)</p> <p>Слабая корпоративная культура интернационализации.</p> <p>Недостаточная координация факультетов</p> <p>Исчерпание потенциала старой структуры, обеспечивающей международное развитие.</p> <p>Старая структура обеспечивала точечное качественное развитие – новая должна реализовать количественные изменения.</p>
<i>Повысить уровень и качество академической мобильности:</i>			
<p>а. увеличение количества стажировок от 5-6 до 15-25 по каждому факультету (в год);</p>	<p>Осталось на прежнем уровне</p>	<p>ИОП сумел лишь компенсировать уменьшение возможностей осуществлять стажировки при поддержке других источников (в том числе зарубежных грантов)</p>	<p>Недостаток финансирования, в отдельных случаях недостаточное количество преподавателей, которые могли бы поехать на стажировку, недостаточное количество</p>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
			предложений по целенаправленным стажировкам
b. приглашение иностранных профессоров за счет ГУ-ВШЭ на 2-3 недели;	Активизировалось в рамках ИОП, был создан ИФМИ, поддержаны инициативы факультетов по развитию партнерств. Завершение ремонта профессорской гостиницы.	Создание устойчивой практики приглашения профессоров, обеспечивающей стратегические партнерства.	До последнего времени – отсутствие гостиницы Недостаточное использование возможностей привлечения внебюджетных средств (например, потенциала программы Фулбрайт) Отсутствие на многих факультетах мотивации ППС и студентов, которые не готовы слушать более сложные курсы на языке Отсутствие на факультетах административной поддержки для организации визитов
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;	Разработано 70 курсов. Создано три совместных программы на английском языке (МИЭФ, ШРИ, ГМУ). Реализованы новые программы двойных дипломов с Англией, Францией, Люксембургом, Голландией, Германией. Сейчас действует 12 программ. Совместная аспирантская программа с Францией Значительно увеличилось количество партнерских зарубежных вузов, хотя интенсивность обменов с ними низкая (1-2 студента в год).	Пока есть только одна программа ШРИ, которая ведет к получению диплома, при обучении только на английском языке. Для иностранцев, приезжающих в ГУ-ВШЭ на основе обменов нет возможности обучаться в течение семестра и более на английском языке Обмен студентами по-прежнему несбалансирован.	Отсутствие мотивации со стороны факультетов к созданию и реализации целостных программ на английском языке Не урегулирован статус ШРИ и система возмещения расходов ШРИ как самоокупаемого подразделения в случае приема обменных «бесплатных» студентов. То есть, партнерский вуз часто готов принимать наших студентов бесплатно, но за это хочет прислать бесплатно своих

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
			студентов на программы, где язык обучения – английский.
g. организация и финансирование внешней экспертизы по всем факультетам.	В 2006-2007 гг. проведена одна внешняя экспертиза - качества языковой подготовки студентов кафедрами английского языка на факультетах менеджмента, социологии и психологии (в 2006 г. при участии Британского совета). В 2009 году проводится экспертиза студенческих сервисов.	После нескольких конструктивных обсуждений, предложения и идеи, определенные по результатам экспертизы не были приняты в разработку. Других предложений по проведению экспертиз не поступало.	Отсутствие мотивации и механизмов, позволяющих эффективно использовать результаты реализовать результаты внешних экспертиз
<p><i>Развивать международное научное сотрудничество:</i></p> <p>a. участие в исследовательских программах и проектах ключевых международных организаций, международных конференциях и периодических изданиях;</p> <p>b. выполнение функций национальных контактных центров Организации экономического сотрудничества и развития и рамочных программ Европейской Комиссии по научным исследованиям;</p> <p>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).</p> <p>d. организация и координация международных исследовательских</p>	Созданы инструменты развития сотрудничества: Научный фонд, ИФМИ, средства на поддержку деятельности профессиональных сетей. Созданы контактные центры. Существенно выросли показатели участия ППС в международных сетях обмена знаниями.	Непосредственное участие в научной деятельности университета зарубежных исследователей. Международная научная деятельность остается фрагментарной и индивидуализированной. Отсутствует система информации о международном научном сотрудничестве	Отсутствие инфраструктуры, нормативные ограничения, до последнего времени отсутствие стратегии в этом направлении. В настоящее время подготавливается стратегия международного рекрутинга

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
проектов и альянсов, то есть подготовка / привлечение в Университет исследовательского потенциала соответствующего уровня			
<p><i>Развивать сотрудничество с международными и зарубежными компаниями и бизнес-ассоциациями:</i></p> <p>a. участие студентов в бизнес-проектах;</p> <p>b. участие студентов и аспирантов в прикладных исследованиях;</p> <p>c. создание системы соглашений о стипендиях для стажировок студентов и аспирантов.</p>	<p>Созданы кафедры международных бизнес-структур,</p> <p>Проводятся международные летние школы (Практика на Балтии, школа в Лапландии, Тюбингене)</p> <p>Получены стипендии от правительства и фирм (BP)</p>	<p>Стипендиальные программы для стажировок носят разовый характер, соглашения требуют переговоров о возобновлении из года в год</p>	<p>Отсутствие система фандрайзинга</p>
<p><i>Создать информационную и организационную систему, обеспечивающую реализацию стратегии международного развития ГУ-ВШЭ:</i></p> <p>a. создание портала на английском языке;</p> <p>b. регулярное переиздание буклетов и брошюр о факультетах, совместных программах и проектах, возможностях обучения иностранных студентов и аспирантов;</p> <p>c. создание и регулярное переиздание каталогов программ на иностранных языках;</p> <p>d. создание и поддержка обновляемой базы данных о партнерах, фондах, грантах, конкурсах, стипендиях, возможностях международной учебы/работы/научных исследований для студентов, аспирантов и</p>	<p>Есть англоязычная версия портала (идет ее дальнейшее развитие), есть французская страница.</p> <p>Реализованы механизмы поддержания образа «живого» университета: действуют ленты новостей на английском языке.</p> <p>Разработаны макеты англоязычных страниц подразделений</p> <p>Подготовлены и обновлены лифлет и брошюра на английском языке по университету, есть брошюры, дающие информацию по ряду факультетов</p> <p>Подготовлены презентации об университете на английском языке</p> <p>Издается информационный бюллетень</p>	<p>Структура, содержание и оформление информационных материалов нуждаются в дальнейшем обновлении и совершенствовании.</p> <p>Нет полной информации об условиях обучения, подготовленной на английском языке</p> <p>Отсутствует система адресного распространения информации</p> <p>В существующей системе мониторинга отсутствуют механизмы обратной связи, мониторинг сводится к сбору статистической информации</p>	<p>Недостаток ресурсов (человеко-часов)</p>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
<p>преподавателей университета; организация консультаций студентов и преподавателей</p> <p>e. внедрение механизма мониторинга результатов, обеспечения их качества, прозрачности и интеграции в академический процесс;</p> <p>f. организация информационной поддержки научно-технического сотрудничества университетов и исследовательских организаций России и ЕС.</p>			
<b>Филиалы и работа в регионах</b>			
<p>Развитие академической структуры ГУ-ВШЭ будет выражаться в закреплении <i>филиалов</i> в числе ведущих вузов своего региона и в обеспечении единого уровня качества учебных программ в филиалах и в Москве.</p> <p>Предпосылкой для этого станет включение филиалов в единое информационное пространство ГУ-ВШЭ (в том числе, с помощью университетской информационной системы).</p>	<p>Филиалы прочно занимают нишу элитного экономико-менеджерского образования, успешно конкурируя с классическими региональными университетами (НФ, ПФ); обеспечивают высокое качество подготовки молодых специалистов, не уступающее Университету в Москве. Подтверждением тому служит независимая внешняя экспертиза (в 2006 году Пермский и Нижегородский филиалы стали лауреатом конкурса Рособрнадзора «Системы обеспечения качества подготовки специалистов»), а также высокая востребованность выпускников на рынке труда своих регионов и за их пределами; являются источниками реформирования региональной образовательной системы, включая школьное образование. Успехи, достигнутые филиалами, стали возможны благодаря наличию единого</p>	<p>Ряд процессов взаимодействия филиалы-Москва находятся еще в стадии становления (в основном, учебный блок, а также на уровне факультетов и кафедр), хотя позитивные изменения существуют. Необходимость повышения позиций Санкт-Петербургского филиала. Кадровое развитие филиалов. (Имеют ученую степень 62% преподавателей). Отсутствие четкого, систематизированного представления о том, в каких процессах филиалы участвуют полностью на тех же основаниях, что и московские структурные подразделения; в каких – участвуют, но с</p>	<p>Основные проблемы связаны с недостатком координации и планирования. Необходимо создание единых унифицированных регламентов по всем блокам учебной работы.</p> <p>Высокая потребность в повышении квалификации и ограниченность ресурсов на повышение квалификации.</p> <p>Система внутренних грантов развивается крайне медленно из-за ограничения ресурсов филиалов.</p> <p>Отсутствие политики по встраиванию филиалов в единую информационную</p>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>информационного пространства с ГУ-ВШЭ в Москве (электронные библиотеки, стат.данные, система видеоконференций, IP-телефония, электронный документооборот); формированию корпуса квалифицированных молодых преподавателей (средний возраст преподавателей в филиалах составляет 40 лет), регулярно проходящих стажировки в ГУ-ВШЭ в Москве и ведущих зарубежных университетах; активному взаимодействию с региональными органами власти, бизнес-сообществом и неправительственными организациями; созданию развитой системы довузовской подготовки.</p> <p>С конца 2005 года филиалы подключены к деятельности Научного фонда, наиболее активно участвуя в конкурсе на академически надбавки. Помимо этого в НФ и ПФ филиалах с 2005 г. развивается система внутренних грантов. С 2007 года началась работа по налаживанию взаимодействия структурных подразделений филиалов с органами управления, руководителями направлений и структурными подразделениями ГУ-ВШЭ.</p>	<p>вариациями; в каких – полностью автономны.</p>	<p>систему ГУ-ВШЭ.</p>
<p>Во всех филиалах к 2010 году будет открыта магистратура, будут открыты новые факультеты при поддержке профильных факультетов ГУ-ВШЭ.</p>	<p>Открыты магистерские программы: НФ – 3, ПФ – 2, СПбФ – 1. В 2008/2009 уч.году всего в филиалах обучается 73 магистра.</p> <p>В 2009 году в филиалах к открытию</p>	<p>В 2008 году в ПФ не открылась вторая магистерская программа «Финансы» (при достаточном количестве поданных заявлений программа не состоялась из-за</p>	<p>Замедленная реакция регионального спроса на коммерческую магистратуру. Одна из трудностей связана с формированием</p>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>готовятся еще 9 магистерских программ.</p> <p>В 2004 г. в СПбФ факультет социологии, факультет экономики и факультет менеджмента выделены из факультета экономики и управления.</p> <p>В 2007 г. открыт факультет бизнес-информатики и прикладной математики НФ.</p> <p>ПФ и НФ – ценовые лидеры в регионах. Стоимость обучения в 1,5-2 раза выше вузов-конкурентов. СПбФ – занимает средний ценовой сегмент.</p>	<p>низкого качества контингента поступающих и отсутствия собственных бакалавров)</p>	<p>преподавательских кадров, способных вести обучение по магистерским программам и руководить магистерскими диссертациями. (Исключение – факультет бизнес-информатики и прикладной математики в НФ)</p>

**Распространение знаний в профессиональном сообществе и влияние Университета на общество**

**Развитие издательской деятельности**

<p>Университетское издательство должно занять заметное место на рынке академических изданий и превратиться в общероссийский Издательский дом, привлекающий ведущих авторов из профессионального сообщества</p>		<p>Для этого нужна иная издательская политика, существенное снижение издержек и уменьшение времени на редакционно-издательский цикл.</p>	
<p>Выпускать на рынок более 100 наименований книжной продукции в год и специализироваться на высококачественной книжной продукции по тематике, профильной для ГУ-ВШЭ</p>	<p>По данным 2007 года ГУ-ВШЭ выпущено 212 наименований (с учетом ИОП), в 2008 году - 107 наименований</p>		
<p>Обороты издательства, включая дотационное, грантовое и коммерческое направление, должны возрасти в 2,5 – 3 раза</p>	<p>Оборот ИД по сравнению с 2004 г. вырос на 12%.</p>	<p>Но 2008 г. после окончания финансирования по ИОП может считаться провальным по дотации.</p>	
<p>Оперативно издавать результаты новых исследований и дискуссионных работ (не менее 2 выпусков в год).</p>	<p>Наиболее распространенный тираж для учебных изданий — 2-3 тыс. экземпляров с последующей допечаткой (ряд учебников</p>		

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
<p>Обеспечивать потребности учебного процесса ГУ-ВШЭ.</p> <p>Перевод и издание книг, монографий, докладов в объеме не менее 100 авторских листов ежегодно.</p> <p>Продолжить серию учебников по экономике и издание новых учебников по социологии, менеджменту, политологии, праву, психологии</p>	<p>уже выдержал пять-шесть изданий), для научных — 1–1,5 тыс. экземпляров. Кроме того, для внутренних нужд ГУ ВШЭ издается литература тиражами от 150 до 500 экземпляров.</p> <p>В 2008 г. завершено 8 переводных проектов.</p> <p>Реализуется ряд серийных проектов. Среди них – серия «Учебники Высшей школы экономики». С момента основания в 2003 г. в серии вышло 30 наименований книг совокупным тиражом около 100 тыс. экземпляров.</p> <p>С 2007 г. выпускается 16 серий препринтов (около 90 наименований в год). Количество серий препринтов за период с 2004 г. выросло в два раза (с 8 до 16)</p>		
<p>Организовать выпуск научных журналов на всех факультетах ГУ-ВШЭ с созданием условий для их вхождения в списки ведущих журналов по соответствующим направлениям. Журналы будут выпускаться в бумажной и электронной версиях.</p>	<p>В ГУ-ВШЭ издаются 19 научных журналов, включая электронные.</p> <p>7 журналов ГУ-ВШЭ входят в список ВАК.</p> <p>Профильные журналы выпускаются на факультетах экономики, социологии, психологии, бизнес-информатики, ГМУ, права, философии.</p>	<p>Активность факультетов в этом отношении недостаточна.</p>	
<b>Образовательный портал</b>			
<p>Осуществлять дальнейшую поддержку и развитие ресурсной базы и сервисов федерального образовательного портала по экономике, социологии и менеджменту.</p>	<p>В 2004-2008 гг. федеральный образовательный портал продолжал поступательно развиваться, он сохраняет свои лидирующие позиции среди образовательных интернет-ресурсов в области социальных и экономических</p>		

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>наук. За данную разработку в 2008 г. руководители портала, в составе коллектива разработчиков системы федеральных образовательных порталов, были награждены премией Правительства РФ в области образования.</p>		
<b>Формирование стратегических партнерств и структурирование профессионального сообщества</b>			
<p>Выступать с активной позицией по ключевым вопросам социально-экономической политики, как проводник идей рынка и демократии,</p>	<p>В своей экспертно-аналитической работе Университет адресуется не только государственным органам, но и гражданскому обществу. Широкий резонанс получили, в частности, опубликованные доклады ГУ-ВШЭ, в которых предложены стратегии развития российского образования и здравоохранения. На материалах Университета в значительной мере базируются ежегодно публикуемые с 2006 года доклады Общественной палаты Российской Федерации о состоянии гражданского общества в стране.</p>		
<p>Создать базовые кафедры на всех факультетах. Активнее привлекать преподавателей – практиков из всех сфер государственной власти и бизнеса.</p>	<p>Созданы 15 базовых кафедр, в том числе: на факультете экономики: «Эрнст энд Янг», на факультете бизнес информатики. IBS, SAP, ЛАНИТ, «1С»; на факультете менеджмента WPP/ Видео Интернешнл, Oracle; на факультете социологии: кафедра Фонда «Общественное мнение», Компании ГфК-Русь, Центра Юрия Левады (Левада-центр). Достигнуты договоренности о сотрудничестве и в некоторых случаях заключены соглашения о проведении</p>	<p>Слабое развитие институциональных связей на факультетах менеджмента, экономики, МЭМП и других.</p>	

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	учебного процесса с представительствами компаний: Yandex, Google, British Petroleum		
Расширять сотрудничество со СМИ	Пресс-служба, реформированная в 2006 г., стала эффективным инструментом информационного сопровождения и внешнего продвижения ГУ-ВШЭ. Список СМИ расширился до 160. «Упоминаемость» ГУ-ВШЭ в электронных и печатных СМИ, на интернет-ресурсах федерального и регионального уровня выросла многократно.	Недостаточное взаимодействие с зарубежными СМИ. Развитие радио и ТВ-направлений. Постепенный переход от массового PR к структурированной (по проектам) работе со СМИ и журналистами. Переход к принципу «партнерского взаимодействия» в работе со СМИ и журналистами и полного отказа от «оплаченного PR». Переход к системному партнерству с крупнейшим информационным агентством (РИАН, основы заложены). Усилить продвижение персон (экспертов) гуманитарных факультетов и тем гуманитарного направления	Отсутствие аналитиков в пресс-службе, которые способны работать с огромным массивом информации, имеющейся в пресс-службе и квалифицированно выполнять проектные задачи.
Способствовать консолидации и повышению профессионализма экспертного сообщества, опираясь на площадки взаимодействия между экспертами, возникшие на базе ГУ-ВШЭ	В 2007 г. в ГУ-ВШЭ начат проект по созданию собственной информационно-аналитической интернет-площадки на базе экспертного канала «Открытая экономика» ( <a href="http://www.opec.ru">http://www.opec.ru</a> ). Проект устойчиво развивается. На корпоративном портале ГУ-ВШЭ создан специализированный раздел, посвященный научным семинарам ГУ-ВШЭ, регулярно обновляется информация	Развитие (узнаваемость, популярность) происходит недостаточно быстро.	Жанр научно-аналитической журналистики – новый для ГУ-ВШЭ, требуется время на тестирование разных форматов, формирование сильной редакционной команды.

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
	<p>обо всех 26 постоянно действующих сериях научных семинаров и разовых мероприятиях, накапливается архив материалов.</p> <p><a href="http://www.hse.ru/org/hse/seminaria/alfa">http://www.hse.ru/org/hse/seminaria/alfa</a></p> <p>В рамках ИОП в 2006-2007 гг. созданы 5 сетей мастерства (Networks of Excellence), в том числе с участием компаний и зарубежных экспертов.</p>		
<p>Выстраивать партнерские отношения с наиболее сильными российскими университетами</p>	<p>Развивается сотрудничество с УрГУ (совместная программа с 2007 г.), СФУ, Казанским университетом и др.</p>	<p>Необходимо строительство пулов с ведущими университетами в части разработки новых стандартов, реализации инновационных программ, построения (возрождения) системы повышения квалификации.</p>	
<p>Развивать присутствие на аналитическом рынке регионов России и работу с бизнесом</p>	<p>Роль филиалов в установлении партнерских взаимоотношений с региональными органами власти и бизнесом.</p>	<p>Сохранились в том числе и объективные ограничения – с бизнесом работать значительно сложнее</p>	
<b>Маркетинговые коммуникации и PR</b>			
<p>Информационная открытость, реклама и маркетинг Регулярное переиздание буклетов и брошюр о факультетах, совместных программах и проектах, возможностях обучения иностранных студентов и аспирантов</p>	<p>Создано управление маркетинговых коммуникаций в начале 2006 года (рекламно-издательский отдел и отдел PR сопровождения). Сделан буклет о ГУ-ВШЭ на английском языке. Издаются буклеты и брошюры о ГУ-ВШЭ, факультетах и подразделениях.</p>	<p>Система стратегического планирования рекламы отсутствует, политика работы не выстроена. Нужна система регулярно издаваемых буклетов. Требуется также активизация преподавателей и сотрудников в самопрезентации на порталах.</p>	<p>Необходимо усиление PR-сопровождения (относительно слабое подразделение). Требуется активизация руководителей подразделений (факультеты, подразделения дополнительного образования) в презентации их подразделений.</p>
<p>Создать систему постоянного мониторинга и долгосрочного прогнозирования рынка</p>	<p>В ВШЭ относительно хорошо поставлены внутренние обследования.</p>	<p>С внешними исследованиями рынка дела обстоят куда хуже.</p>	

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
образовательных услуг		Нужны и централизованные усилия, и целенаправленная работа факультетов.	
<b>Ресурсное обеспечение</b>			
<b>Развитие библиотеки</b>			
<p>Достичь полной обеспеченности образовательного процесса учебной и научной литературой (в том числе, электронными ресурсами). Систематически пополнять и обновлять основные фонды, разработать собственные электронные ресурсы открытого доступа. К 2010 году библиотека ГУ-ВШЭ должна занять позиции ведущей библиотеки Российской Федерации по направлениям: экономика, менеджмент, социология, политология, бизнес-информатика, госуправление, логистика.</p>	<p>Общий библиотечный фонд составляет 460 456 экземпляров. За период с 2004 по 2008 год прирост библиотечного фонда составил 174 742 единицы хранения. Ведется подписка на 98 наименований печатных зарубежных периодических изданий. В число выписываемой периодики входят практически все издания из первой десятки наиболее цитируемых журналов (по международному рейтингу Institute for Scientific Information, ISI). Выписывается 397 наименований отечественных периодических изданий. Количество и наименования периодических изданий соответствуют требованиям Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования. Библиотечный фонд организован по системе открытого доступа, позволяющей пользователю самостоятельно подбирать литературу на полках.</p> <p>Число доступных платформ электронных ресурсов возросло более чем в 4 раза (с 7 до 32), число полнотекстовых научных журналов и иных сериальных и периодических изданий (стат. отчетов,</p>	<p>Рекомендуемая преподавателями литература часто отстает от возможностей библиотеки или не стыкуется с этими возможностями. По данным Мониторинга студенческой жизни ГУ-ВШЭ, доля пользователей электронными базами периодических изданий через сайт библиотеки ГУ-ВШЭ в 2003-2008 гг. выросла с 13 до 29%. У преподавателей доля пользователей несколько выше, но ее рост куда более скромный – в 2003-2007 гг. она выросла с 36 до 39%. Хотя 80% преподавателей в 2007 г. утверждали, что используют в своих учебных программах электронные ресурсы из системы Интернет.</p>	<p>В том числе и дефицит библиотечных кадров. Богатейшие библиотечные ресурсы используются пока недостаточно. Одно из генеральных направлений – переход к более активному использованию электронных библиотечных ресурсов. Для развития этого направления организованы курсы повышения квалификации в области использования электронных ресурсов, обязательные для всех преподавателей.</p>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>трудов конференций) — более чем в 3 раза (с 16 тыс. до 52 тыс.), число полнотекстовых электронных книг — в 4 раза (с 11 тыс. до 45 тыс.). Появилась база данных, содержащая 1 млн. полнотекстовых диссертаций.</p>		
<b>Создание единого информационного пространства ГУ-ВШЭ</b>			
<b>Корпоративный портал</b>			
<p>Произвести реструктуризацию в 2004 г. корпоративного портала ГУ-ВШЭ с введением иерархической системы доступа к ресурсам во всех подразделениях Университета.</p>	<p>За 2007-2008 гг. произведена коренная внутренняя реструктуризация корпоративного портала. Главная задача реструктуризации – техническая стыковка логически связанных блоков информации; создание механизмов быстрого и простого обновления информации, а также получения необходимой информации (как представленной внешним посетителям, так и используемой для внутренних нужд отчетности и контроля).</p> <p><i>С внешней стороны</i> портал является одним из лучших российских университетских порталов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008 – 1-е место среди вузов Москвы по уровню доступности информации в период приемной кампании;</li> <li>• 2009 – 1-е место среди вузов Москвы по открытости на сайте информации об общежитиях;</li> <li>• 2008 – 4 место среди российских вузов в международном рейтинге университетских сайтов «Вебометрикс» (в 2007 – 5-е место). <p><i>С внутренней стороны</i> создан фундамент корпоративной информационной системы,</p> </li></ul>	<p>Не завершена абсолютно критичная для полноценного развития интеграция баз портала с базами Управления персонала. Нет ясности по перспективам автоматизации учебного блока (часть работ выполняется на базе портала, часть – на базе АСАВ. Стыковки нет).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Горизонтально</i>: недостаток или отсутствие координации между подразделениями, нуждающимися в учете своих данных или автоматизации процессов (каждый делает свое).</li> <li>2. <i>Вертикально</i>: отсутствие единого координирующего центра, который отслеживал бы необходимые стыковки между планируемыми к построению базами данных и внедряемыми технологическими решениями.</li> <li>3. <i>Временной горизонт</i>: в части автоматизации и учета данных – приоритет сиюминутных потребностей, краткосрочных решений, без учета планирования на перспективу.</li> <li>4. <i>Полнота контекста</i>: при принятии решений, связанных с основной деятельностью (образовательной, научной), недостаточное внимание к</li> </ol>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	включающий интегрированные между собой сервисы и базы данных для обеспечения как информационных функций, так и механизмов управления.		необходимости адекватной информационной поддержки процессов. 5. Основные проблемы связаны с недостатком координации и планирования, постановки задач, а не с недостатком финансирования
<b>КИС и общие базы данных</b>			
Обеспечить поэтапное внедрение (начиная с 2004 г.) корпоративной информационной системы ГУ-ВШЭ и ее развитие на протяжении 2007-2010 гг. с этапом обновления инфраструктуры на рубеже 2008 года.	Создана разветвленная сетевая информационная инфраструктура, позволяющая обеспечивать безбумажный обмен информацией практически между всеми подразделениями, учебными зданиями и общежитиями Университета, а также эффективное функционирование электронной библиотеки Университета, портала ГУ-ВШЭ и других электронных информационных ресурсов. В два раза увеличилось число информационных систем, обеспечивающих управление и учебный процесс.	Продолжается лоскутная автоматизация. Степень координации деятельности откровенно низкая. (также см. по корп. portalу) В последующий период должны быть расширены и интегрированы между собой корпоративные информационные системы: СДОУ, ИС-ПРО, Босс-кадровик, ВІ, АСАВ, АСПД, Пропуска и все новые системы	См. по корп. portalу
<b>Материально-техническая база университета</b>			
Выйти 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.	Материальная база Университета возросла в полтора раза, получены и введены в строй комплексы зданий общей площадью более 134,4 тыс. кв. метров. Общая площадь занимаемых ГУ-ВШЭ помещений увеличилась более чем в 2 раза. Резко снижен дефицит учебных и административных площадей, общежитий. Существующий минимальный норматив для гуманитарных вузов (10,5 кв. м. в	Сохраняется: дефицит аудиторных площадей, нехватка собственных общежитий, необходимость огромного объема капитального и текущего ремонта, отсутствие гостиницы, дефицит спортивных и культурных сооружений. Проблема дефицита площадей	Осуществляется постоянная работа по замещению дефицита за счет арендуемых или переданных в безвозмездное пользование помещений и общежитий. В настоящее время общая площадь таких помещений составляет около 13 тыс. кв. метров.

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
	расчете на одного приведенного студента очного обучения) соблюдается (Москва).	особенно актуальна для всех филиалов ГУ-ВШЭ, что является еще одним важным ограничением их развития. (Обеспеченность учебными площадями в расчете на одного (приведенного) студента составляет: ПФ – 7 кв.метров, НФ – 5,8 кв.метров, СПФ – 8,5 кв.метров)	
Способствовать достижению 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.	Введены комплексы учебных зданий на Покровском бульваре, общежития в г. Одинцово Московской области и Москве, Объем бюджетных ассигнований, выделяемых ГУ-ВШЭ для капитального строительства, увеличивался в ежегодно не менее чем вдвое. При этом эффективность освоения капиталовложений за этот период была уровне не ниже 95%.	Не удалось запустить инвестиционный проект по строительству Университетского центра ГУ-ВШЭ в г. Троицке Московской области	
Обеспечить 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.	Аппаратный комплекс увеличился более чем в два раза и составляет в настоящее время около 6000 единиц. Количество компьютерных классов возросло более чем в два раза. Возросла обеспеченность учебного процесса техническими средствами обучения. Внедрены современные средства обучения такие как стационарные мультимедийные проекторы, системы видеоконференций, электронные интерактивные доски.	Сохранилась необходимость серьезного продвижения в техническом оснащении аудиторного фонда.	

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
<b>Общежития</b>			
Обеспечить комфортные условия проживания студентов в общежитиях и расселение в них с учетом полагающихся санитарных норм	В 2008-2009 г. 90% студентов, проживающих в общежитии, проживают по санитарным нормам (6 кв.м/чел.), только в одном общежитии на ул. Студенческая эта площадь составляет 4,8 кв.м. В 2003г. в общежитии приходилось 3-4 кв.м./чел. (50%). Был проведен необходимый ремонт, организованы тренажерные залы, проведены работы по благоустройству.	Не во всех общежитиях есть помещения для занятий спортом, отдыха, обустроенные комнаты для занятий	Будет возможно с введением в эксплуатацию общежития в Дубках (Москва),.
Обеспечить расселение студентов в общежития преимущественно квартирного типа	Первый шаг был сделан с введением в эксплуатацию общежития в Одинцово В настоящее время 26% студентов проживают в общежитиях кварт. типа В сентябре 2003 года число студентов, проживающих в общежитиях, было 1388, в 2008 году их стало 2977. Возрос прием в ГУ-ВШЭ региональных студентов с 35% до 50%.	Общая проблема для всех филиалов – качество помещений общежитий.	Будет возможно с введением в эксплуатацию общежития в Дубках (Москва)
Постепенно отказаться от арендованных общежитий		Пока не возможно. Не начато строительство планируемого общежития в Троицке (3000 мест) и в Москве (5600 мест). Обеспеченность филиалов собственными общежитиями составляет 54,5%. Включая арендуемые общежития, филиалы располагают 73,4% от необходимой площади.	Будет возможно с введением в эксплуатацию общежития в Дубках (Москва), в Нижегородском филиале. Требуется время для освоения вновь присоединенных площадей.

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
<b>Достижение устойчивого финансово-экономического состояния Университета</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечить уровень доходов ППС, дающий возможность вести основную академическую деятельность, не отвлекаясь на приработки;</li> <li>• Произвести формирование из регулярных доходов Университета достаточных резервов и фондов развития без обращения к учредителю или попечителям;</li> <li>• Создать финансовые резервы и накопленные фонды (endowment) в размере до 120 млн. рублей к 2010 году, позволяющие пережить годичный или двухлетний спад платежеспособного спроса, которые могут возникать в системах высшего или дополнительного профессионального образования, а также научно-исследовательских работ.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание Научного фонда, фонда образовательных инноваций, системы академических надбавок.</li> <li>2. Формирование ежегодного фонда резервных ставок на сверхплановый прием работников</li> <li>3. Привлечение высококвалифицированных преподавателей со степенью PhD.</li> <li>4. Создание системы стартовых грантов (группы высокого профессионального потенциала)</li> <li>5. Создание научно-учебных лабораторий</li> <li>6. Организация зарубежных стажировок</li> <li>7. Создан «антикризисный» резерв на 2009 год</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Университет не может обеспечить всем преподавателям оплату труда на уровне, конкурентоспособном по отношению к средней зарплате в экономике для профессионалов соответствующей квалификации</li> <li>2. Объем резервов не достаточен и, как правило, расходуется в течение финансового года без возможности накопления</li> <li>3. Формирование накопленных фондов</li> </ol>	<p>Формирование накопленных фондов затруднено в связи с необходимостью финансирования растущих текущих расходов, связанных с продолжающимся ростом Университета, выданных обязательств по ИОП. Затруднение также связано с несовершенством правовой базы</p>
<p>Обеспечить увеличение объемов и повышения эффективности использования финансовых ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Получение дополнительных объемов финансирования из федерального бюджета под Программу развития ГУ-ВШЭ;</li> <li>• Привлечение дополнительных ресурсов от бизнес-сообщества под конкретные образовательные и исследовательские проекты</li> <li>• Создание системы фандрайзинга, подразумевающей развитие Попечительских советов факультетов и подразделений, а</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получены дополнительные бюджетные ассигнования на реализацию Программы развития ГУ-ВШЭ (2004-2010 гг.), с 2006 г. открыто финансирование по разделу «Фундаментальные исследования», которое за 3 года выросло более чем в 4 раза.</li> <li>2. Проводится работа по привлечению дополнительных ресурсов от бизнес-сообщества. Создание на средства ИОП Учебного бизнес-инкубатора позволило привлечь со стороны ведущих компаний средства на финансирование конкурсов бизнес-проектов студентов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточно активная работа по привлечению средств бизнес-сообщества,</li> <li>2. Не создана система фандрайзинга, подразумевающей развитие Попечительских советов факультетов и подразделений, а также стимулирование деятельности сотрудников по привлечению финансовых ресурсов, в том числе на некоммерческой основе</li> <li>3. Создание системы постоянного мониторинга и</li> </ol>	<p>Не разработана система персонального вознаграждения сотрудников по привлечению финансовых ресурсов.</p> <p>Может быть обусловлено отсутствием соответствующего подразделения либо отсутствием эффективного менеджмента.</p>

<b>Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.</b>	<b>Что получилось</b>	<b>Что не получилось</b>	<b>Почему</b>
<p>также стимулирование деятельности сотрудников по привлечению финансовых ресурсов, в том числе на некоммерческой основе;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание системы постоянного мониторинга и долгосрочного прогнозирования рынка образовательных услуг;</li> <li>• Соблюдение баланса между увеличением набора студентов и аспирантов и повышением цен на образовательные программы по мере дальнейшего роста спроса на высококачественное образование;</li> <li>• Расширение набора слушателей на программы дополнительного профессионального образования;</li> <li>• Введение системы мониторинга уровня издержек по отдельным образовательным программам для своевременного принятия управленческих решений, усиление контроля за административными расходами;</li> <li>• Формирование внебюджетных резервов и фондов развития в размерах, позволяющих нивелировать рыночные колебания уровня доходов.</li> </ul>	<p>Начинает формироваться система клубов выпускников факультетов.</p> <p>3. В течение отчетного периода рост цен на образовательные программы производился на основе изучения рынков образовательных услуг ведущих российских университетов, итогов приема и с учетом инфляционных процессов</p> <p>Численность слушателей программ ДПО достаточно устойчиво росла в течение 2004-2008 гг. В 2009 возможен некоторый отток обучающихся в связи со снижением платежеспособности.</p> <p>Ведение управленческого учета в различных разрезах позволяет достаточно оперативно контролировать расходы центрального бюджета и бюджета подразделений</p>	<p>долгосрочного прогнозирования рынка образовательных услуг находится на первоначальном этапе;</p> <p>Мониторинг уровня издержек отдельных образовательных программ не носит системного характера, проводится, как правило, по необходимости.</p>	<p>Ограничения в приеме слушателей ДПО связаны с отсутствием постоянно закрепленных аудиторий и площадей за подразделениями ДПО.</p> <p>До конца не отработана система показателей для мониторинга издержек.</p>
<b>Развитие организационной структуры и системы управления Университетом</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Организовать привлечение на работу профессиональных менеджеров применительно к функциональным позициям с одновременным сохранением</li> </ul>	<p>По многим направлениям деятельности вуза привлечены на работу компетентные менеджеры (деканаты факультетов,</p>		<p>Не всегда имеется возможность обеспечить уровень заработка, сопоставимый с рыночным для</p>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
<p>ключевых («политических») управленческих позиций за представителями академического коллектива.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Способствовать повышению роли Ученых советов, Коллегии ординарных профессоров, студенческого самоуправления.</li> <li>▪ Повышать автономию факультетов (с передачей им значительного объема финансово-хозяйственных и организационных функций) и уровень ответственности за принимаемые решения.</li> <li>▪ Развивать систему Попечительских советов на факультетах.</li> </ul>	<p>проректора-директора институтов и т.д.).</p> <p>Решение ключевых вопросов финансового управления, исполнения и принятие финансовых планов утверждается Ученым Советом университета, предварительно обсуждается на Финансовом комитете, Бюджетной комиссии УС и ректорате.</p> <p>Ежегодно при формировании Финансового плана на предстоящий год, факультетам выдаются «мандаты», регламентирующие их хозяйственные и организационные функции.</p> <p>В 2004 г. решением Ученого совета создан Попечительский совет ГУ-ВШЭ (однако, реально он не работает до сих пор).</p>	<p>На этом направлении серьезных продвижений пока нет, за исключением создания финансовых резервов на центральном уровне и опыта МИЭФ в фандрайзинге.</p> <p>Постоянно действующий Попечительский совет существует только в МИЭФ</p>	<p>особо «дорогостоящих» профессионалов.</p> <p>Работа по развитию деятельности Попечительских советов проводится недостаточно активно</p>
<p>Трансформировать централизованную модель системы управления, с делегированием полномочий и ответственности, повышением профессионализма АУП, разграниченностью финансовых потоков центрального бюджета ГУ-ВШЭ и хозрасчетных подразделений, внедрением единой корпоративной информационной системы.</p> <p>Повышать эффективность реализации принимаемых решений.</p>	<p>Исходя из поставленных задач, структура управления претерпела изменения, обусловленные расширением масштабов деятельности университета. Всего за 2005-2008 гг. образовано 35 учебных подразделений, в том числе факультет математики и 7 отделений в структуре действующих факультетов.</p> <p>За данный период создано 38 новых научных подразделений – институтов, центров, в том числе 29 лабораторий, из них 15 научно-учебных лабораторий в составе факультетов.</p> <p>Созданы дирекции по направлениям деятельности ГУ-ВШЭ, что позволило повысить уровень управляемости,</p>	<p>В ближайшее время доступ к системе СДОУ будут иметь практически все работники ГУ-ВШЭ - пользователи персональных компьютеров, в том числе филиалы.</p> <p>Поставлена задача упорядочить управленческие и административные процедуры и действия с более широким использованием автоматизации управленческих процессов, устранить избыточные административные действия, сократить и упорядочить</p>	<p>Расширение масштабов деятельности ГУ-ВШЭ обуславливают ежегодный рост документопотоков, что требует продолжения работ по рационализации документооборота на основе современных технологий с использованием автоматизированных методов обработки и передачи информации.</p>

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>оперативность и качество управления как структурных подразделений, так и университета в целом.</p> <p>Укреплены также структуры управления научным блоком, структурно усилены направления по дополнительному профессиональному образованию, взаимодействию с выпускниками, международной деятельности, управлению имущественным комплексом ГУ-ВШЭ.</p> <p>Приняты меры по дальнейшему совершенствованию системы документооборота на основе единых требований к оформлению документов с использованием автоматизации процессов.</p> <p>Введены единые стандарты оформления организационно-распорядительных и иных документов.</p> <p>Унифицированные формы приказов по текущим вопросам учебной работы составляют более 60% от общего числа приказов.</p> <p>Внедрение в делопроизводство ГУ-ВШЭ автоматизированной системы документационного обеспечения управления (СДОУ). Введение регламентов на виды работ, связанные с оформлением и рассмотрением заявок по текущим организационным, административным и хозяйственным вопросам.</p> <p>Принятые меры по оптимизации процессов документооборота позволили</p>	<p>количество документов, необходимых для исполнения функций, повысить оперативность и четкость деятельности подразделений.</p>	

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>только в 2008 году сократить количество документов внутренней переписки на 30% по сравнению с 2007 годом.</p> <p>Начаты работы по регламентации на более высоком качественном уровне функций, выполняемых структурными подразделениями ГУ-ВШЭ.</p> <p>Проведены работы по внесению изменений в Устав ГУ-ВШЭ в связи с переименованием университета, ведется переработка документов, связанная с изменением учредителя и созданием федерального автономного учреждения ГУ-ВШЭ.</p> <p>В связи с присоединением в 2006 г. к ГУ-ВШЭ ВНИИВС при Минэкономразвития России и Санкт-Петербургского энергетического техникума были проведены реорганизационные мероприятия. Созданы в структуре ГУ-ВШЭ Научно-исследовательский институт внешнеэкономических связей, а в структуре Санкт-Петербургского филиала ГУ-ВШЭ – Энергетический техникум.</p>		
<b>Внеучебная работа со студентами (развитие студенческих организаций и инициатив)</b>			
Развивать студенческие организации и инициативы	В ГУ-ВШЭ растет число постоянно действующих студенческих организаций (за пятилетие их число удвоилось). На 12 факультетах работают выборные органы студенческого самоуправления – студсоветы. Университет оказывает им всестороннюю поддержку. Центр развития карьеры, как структурное подразделение	Необходимо укрепление и развитие коллегиальных органов управления университетом, включая выборные студенческие органы развитие внутреннего PR о политике Университета	

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	<p>университета, создан в 2006 году. В мероприятиях ЦРК принимали участие около 50% выпускников 2008 г.</p> <p>В 2008 г. традиционный конкурс научных студенческих работ ГУ-ВШЭ перерос в Открытый всероссийский конкурс, который завершится всероссийской студенческой конференцией. В 2008 г. прошла первая Международная летняя академия «The art of start-up». В ГУ-ВШЭ ежемесячно издается студенческая газета «Вышка».</p>		
Развивать проведение студентами социологических и маркетинговых исследований по заказу университета	<p>Проводит ежегодные мониторинги Социологический клуб «Город»: "Мониторинг преподавательской жизни ГУ-ВШЭ", "Мониторинг студенческой жизни ГУ-ВШЭ", "Портрет первокурсника ГУ-ВШЭ"</p>		
Организовать силами студентов создание вечерних школ для школьников	Развивается на факультете экономики		
Расширять организацию торжественных событий ГУ-ВШЭ силами студенческой самодеятельности (театр, музыкальные и танцевальные коллективы, КВН).	<p>Среди наиболее успешных и известных инициатив – ежегодный интеллектуальный всероссийский турнир по игре «Что? Где? Когда?» («Интеллектуальная ворона»).</p> <p>Студенческим активом в 2004 г. была учреждена специальная премия «Чугунное яйцо». Музыкальный фестиваль «МузВышка». Всероссийский творческий конкурс «Art-Вышка» по номинациям: литература, видео, фото, музыка. На конкурс 2008 г. было подано более 200 работ из 11 вузов Москвы. Оборудуется Студийно-репетиционная база в здании на</p>		

Основные направления и задачи, сформулированные в Концепции развития ГУ-ВШЭ на 2004-2010 гг.	Что получилось	Что не получилось	Почему
	Кирпичной ул. Газета «Вышка» является трехкратной победительницей премии «Хрустальная стрела» в номинации на лучшее студенческое печатное издание. С 2008 г. ежеквартально стал выходить студенческий журнал «Ворона».		
<b>Создание культурной университетской среды</b>			
Обеспечить создание культурной университетской среды	Создан Культурный центр ГУ-ВШЭ. За 2007-08 уч.год проведено более 180 мероприятий Культурного центра. В частности, в мае 2008 года – 37 мероприятий, в отдельные дни - 3 мероприятия. Ежемесячно культурно-массовые мероприятия посещает около 5000 зрителей.	Необходима поддержка и расширение программ Культурного центра, развитие спортивной и общеоздоровительной деятельности.	
<b>Работа с выпускниками</b>			
Развивать работу с выпускниками и их привлечение к разным направлениям деятельности ГУ-ВШЭ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформировать сильную Ассоциацию выпускников, опирающуюся на собственные финансовые ресурсы,</li> <li>• Расширять и активно использовать базы данных выпускников при непосредственном участии факультетов,</li> <li>• Активно привлекать выпускников на программы дополнительного образования ГУ-ВШЭ при предоставлении им соответствующих преференций</li> </ul>	Отдел по работе с выпускниками создан как новое структурное подразделение в 2005 г. Первоначально поставленная задача – создать базу данных выпускников, наладить координацию с Деловым клубом выпускников. В 2007 году была создана Ассоциация выпускников. Создана и развивается база данных выпускников. Создан портал Ассоциации выпускников <a href="http://www.hseclub.com">www.hseclub.com</a> . С 2007 г. все выпускники имеют возможность получить «Карту выпускника» - пропуск во все здания и библиотеку ГУ-ВШЭ. В 2007 году Отдел выступил инициатором издания первой книги выпускников	Недостаточная вовлеченность факультетов. Недостаточно привлечение выпускников к преподаванию в ГУ-ВШЭ. Готовится к запуску система электронных ящиков для всех студентов и выпускников ГУ-ВШЭ.	Работа требует большего времени и многих усилий.