

**ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ – ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА –
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
на период 2009–2015 гг. и до 2020 г.**

*Программа разработана на основании Распоряжения
Правительства Российской Федерации от 12 августа 2008 г. №
1177-р.*

*Программа утверждена на конференции трудового коллектива
ГУ-ВШЭ 24 марта 2009 года и согласована Министерством
экономического развития Российской Федерации и
Министерством образования и науки Российской Федерации*

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ И НОВЫЕ ЗАДАЧИ ГУ–ВШЭ	3
2. ПОТЕНЦИАЛ И ОГРАНИЧЕНИЯ ГУ–ВШЭ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ.....	7
3. КЛЮЧЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ–ВШЭ: ЦЕЛИ, МЕРОПРИЯТИЯ, ЭТАПЫ И ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ.....	14
4. ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ-ВШЭ	38
5. КАДРОВОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА – ВАЖНЕЙШЕЕ УСЛОВИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	42
6. СОЗДАНИЕ, ВНЕДРЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ НОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	48
7. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ	57
8. ПЕРСПЕКТИВНОЕ ВИДЕНИЕ ГУ–ВШЭ ДО 2020 ГОДА КАК РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ–ВШЭ.....	62
9. МЕРОПРИЯТИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ-ВШЭ И ИХ РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	75
10. РАЗВИТИЕ МАТЕРИАЛЬНОЙ БАЗЫ ГУ-ВШЭ	97
11. ПРЕОДОЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ НОРМАТИВНОГО ХАРАКТЕРА....	102
12. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ РАЗВИТИЯ ГУ–ВШЭ ...	103
13. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ–ВШЭ	109

ВВЕДЕНИЕ

Данная программа подготовлена в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 августа 2008 г. № 1177-р, предусматривающим передачу Государственного университета – Высшая школа экономики в ведение Правительства Российской Федерации в целях осуществления информационно-аналитического и экспертного обеспечения деятельности Правительства по вопросам экономической и социальной политики, государственного и муниципального управления, а также для проведения определенных в Распоряжении мероприятий по совершенствованию деятельности ГУ–ВШЭ. Программа определяет меры по дальнейшему развитию Государственного университета – Высшей школы экономики и обеспечению конкурентоспособности Университета по отношению к ведущим зарубежным образовательным и исследовательским центрам социально-экономического профиля.

Учитывая сложную, комплексную структуру деятельности Университета, Программа предусматривает развитие Университета по ряду ключевых направлений, отраженных в пяти основных целях развития, каждая из которых, в свою очередь, реализуется через систему конкретных мероприятий и этапов. В Программе определяются также необходимое ресурсное обеспечение, механизм управления преобразованиями и оценка их социально-экономической эффективности.

Программа прошла обсуждение на Ученом совете и Конференции трудового коллектива ГУ–ВШЭ в июне 2008 г. При доработке Программы были учтены отзывы и рекомендации органов государственной власти Российской Федерации (Министерство образования и науки Российской Федерации, Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство регионального развития Российской Федерации), государственных и общественных организаций (Российский союз промышленников и предпринимателей, Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России», Российская академия образования, Российский фонд фундаментальных исследований).

При доработке Программы учтены рецензии, полученные от ведущих отечественных и зарубежных экспертов.

1. СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ И НОВЫЕ ЗАДАЧИ ГУ–ВШЭ

В наступающий, а во многом уже наступивший, исторический период российской экономике и обществу предстоит отвечать на вызовы глобальной конкуренции. До сих пор нашими конкурентными преимуществами были достаточно дешевый (хоть и низкопроизводительный) труд и высокая доступность природных ресурсов. Однако обе эти позиции не обеспечат долговременной конкурентоспособности.

Ни в росте численности трудовых ресурсов, ни в их стоимости Россия не сможет стать конкурентом большинству стран. В России численность трудовых ресурсов в ближайшие 10 лет сократится примерно на 16%, в то время как быстро развивающиеся страны поздней индустриализации, прежде всего Китай и Индия, будут высокими темпами наращивать выпуск продукции традиционных отраслей и предлагать их на рынках по низким ценам. Конкурировать с ними на этих рынках трудоемкой продукции другие страны с более высоким уровнем жизни, в том числе Россия, не смогут.

Россия будет сохранять ведущие позиции на рынках первичных ресурсов, в том числе по нефти, газу, металлам, но в этих отраслях занята сравнительно небольшая доля экономически активного населения и они отличаются заметными конъюнктурными колебаниями спроса. С учетом этих факторов, а также вследствие того, что указанные секторы базируются преимущественно на невозпроизводимых природных ресурсах, страна не может строить свое долгосрочное благополучие только на добыче первичных ресурсов.

Единственной альтернативой является формирование в России инновационной экономики, экономики знаний, что связано с опережающим формированием конкурентоспособных нематериальных активов и эффективным их использованием с вовлечением максимального числа граждан в процесс критического осмысления мирового опыта и новаторского производства знаний, идей, продуктов и услуг.

Традиционно в центр проблематики становления инновационной экономики попадают материальные технологии, позволяющие создавать принципиально новые продукты и сервисы. При этом экономические модели и социальные технологии, к которым, например, относятся технологии управления, новые финансовые механизмы, сетевые коммуникации и многие другие, часто оказываются на периферии внимания политиков и общества. В то же время, как показывает мировой опыт, конкурентоспособность стран в экономике знаний зависит не только от материальных технологий, но и от состояния институтов, от «интеллектуальных» технологий в сфере управления, экономики, культуры. Именно владение передовыми социально-экономическими (в том числе управленческими) моделями и технологиями определяет глобальную конкурентоспособность стран в современном мире. В конкуренции экономических моделей, технологий управления и социального строительства ставки не менее высоки, чем в конкуренции технологий промышленного производства или сельского хозяйства. Более того, если материальные технологии легко переносимы, их можно купить и установить, то импорт институтов и социально-экономических технологий затруднен их сложными связями с культурными, историческими, политическими реалиями.

Это особенно важно для России, которая сегодня отличается уникальным сочетанием сравнительно высокого уровня интеллектуального развития человеческого капитала с неразвитостью экономических, социальных и управленческих институтов и практик.

Страна настоятельно нуждается сегодня в новых знаниях и технологиях в материальной сфере, но не меньшей проблемой является отставание России в сфере знаний об обществе и экономике, в построении новых экономических моделей, в освоении конкретных эффективных стратегий долгосрочного планирования и решения прикладных социально-экономических задач, а также в компетенциях, которыми должно обладать новое поколение лидеров и исполнителей, осуществляющих экономические и социальные инновации. Дефицит компетенций в социально-экономической области становится особенно острым на фоне таких факторов, как интернационализация российского бизнеса, снижающаяся социальная мобильность, увеличивающиеся миграционные потоки. Современные экономические и социальные технологии являются критическими для России. Сегодня для успешного ведения бизнеса, в том числе даже на внутренних рынках, крупнейшие и наиболее успешные российские компании вынуждены нанимать на ключевые позиции менеджеров и экономистов иностранных граждан. Обратной тенденции не наблюдается. Это порождает одностороннюю зависимость национального бизнеса от зарубежного рынка менеджеров, сужает потенциал экспорта товаров и капитала.

Практически все решения, предлагаемые для российской государственной, региональной или муниципальной экономической и социальной политики, являются калькой с западного опыта. И дело здесь не в намеренном подражании: у отечественных экспертов по

существу до сих пор отсутствует научный потенциал, в первую очередь – возможность опираться на результаты исследований собственно российского общества и российской экономики.

Без современных социально-экономических моделей и технологий невозможно решить такие критически важные для инновационного развития и глобального позиционирования задачи, как обеспечение повышения производительности труда, формирование современной финансовой инфраструктуры и международного финансового центра, обеспечение сбалансированного территориального и этнокультурного развития, повышение качества корпоративного и государственного управления, эффективное развитие человеческого капитала и многие другие проблемы конкурентоспособности России. Структуры ведения бизнеса и государственного регулирования экономики будут подвергаться серьезнейшим изменениям, характер которых невозможно прогнозировать даже в среднесрочной перспективе. Это потребует создания «задела» управленческих решений и экономических моделей, пригодных к использованию при реализации альтернатив развития.

Сегодняшнюю ситуацию с качеством социально-экономического образования в России, с производством и распространением передовых социально-экономических знаний и технологий нельзя назвать даже удовлетворительной. В социально-экономической сфере Россия сегодня располагает рядом выдающихся ученых, но не широким спектром международно-признанных научных школ. В России сегодня немало востребованных экспертно-аналитических разработок и центров, но нет устойчивой системы экспертного сопровождения общественных, в том числе хозяйственных, преобразований, способной генерировать оригинальные и конкурентоспособные социальные и экономические решения. В стране есть отдельные образовательные программы мирового уровня, но не сложился комплекс кадрового обеспечения глобальной конкурентоспособности. Уровень массового социально-экономического образования до сих пор определяется знаниями и образовательными технологиями середины прошлого века. Оно неэффективно с точки зрения использования финансовых и человеческих ресурсов.

Отсутствие «общего языка» с западным академическим и профессиональным сообществом, непризнанность и неизвестность подавляющего большинства российских ученых и экспертов на Западе создают серьезные затруднения в диалоге с другими странами, снижают престиж России в профессиональных и университетских элитах, которые оказывают серьезное влияние на формирование как общественного мнения, так и государственной политики стран-партнеров России.

Сталкиваясь со схожими вызовами, страны - конкуренты России обращаются, прежде всего, к своим ведущим научно-образовательным центрам, способствуя их трансформации в университеты нового типа. По этому пути идут не только США, Франция, Германия, но и Китай, Индия, Бразилия, Мексика. Речь идет не просто о наращивании потенциала исследовательских университетов, во многом дистанцированных от практики, и тем более не о вытеснении фундаментальной науки и образования ремесленничеством, а о создании на базе лучших научно-образовательных комплексов страны мощных точек прорыва – своего рода агентов развития, за счет естественного соединения элементов, существовавших до этого достаточно изолированно:

- фундаментальных и прикладных исследований;
- экспертно-аналитической деятельности и консультирования;
- циклов разработки и внедрения новых технологий; венчурного предпринимательства и выращивания инновационного бизнеса;

- постоянно обновляемых программ основного высшего образования, ориентированных прежде всего на производство элиты специалистов;
- модулей непрерывного образования, ориентированных на обновление знаний в течение всей жизни;
- активного культурного воздействия на социальную среду.

Эта эволюция устройства ведущих университетов в значительной степени прошла мимо России. Действительно, университет XIX в. был классическим преподавательским университетом. Лучшие университеты XX в. превратились в исследовательские университеты, в которых образовательный процесс был совмещен с порождением фундаментального знания. В конце XX – начале XXI в. линейный процесс создания и распространения новых знаний и технологий (от фундаментального исследования через разработку к практическому внедрению) трансформировался в нелинейный инновационный процесс, интегрирующий этапы исследований, разработок и практической реализации в единую систему. В ответ на эти изменения стал формироваться новый перспективный тип исследовательского университета, который можно назвать проектно-исследовательским университетом. Такой институт, не поступаясь качеством исследований и преподавания фундаментальных научных знаний, в то же время создает и распространяет передовые технологии (в том числе экономические и социальные), формирует и поддерживает сети профессионалов, участвующих в решении глобальных проблем, выступает опорой национальной инновационной системы и системы непрерывного образования. В проектно-исследовательских университетах развиваются новые образовательные практики, в которых усилена роль самостоятельной и практической работы студентов, эффективно формируются ключевые компетенции специалистов для новой экономики.

Важно подчеркнуть, что, как свидетельствует мировая практика, именно университеты, а не обособленные академические или аналитические центры наиболее эффективно реализуют совокупность указанных выше функций, поскольку их образовательная составляющая является важнейшим условием распространения и обновления знаний. Такие университеты-лидеры концентрируют и привлекают молодые и энергичные таланты из разных стран: они имеют адекватное и диверсифицированное ресурсное обеспечение и обладают широкой академической, финансовой и организационной автономией. Более того, некоторые из них оказывают радикальное влияние на всю систему профессионального образования, распространяя новые методы образования, мировые стандарты качества образования и исследований на широкие круги научных и образовательных организаций.

России предстоит идти по этому пути, одновременно преодолевая сложившиеся барьеры между фундаментальными и прикладными научными исследованиями, с одной стороны, и высшим профессиональным образованием – с другой стороны. Масштабные проекты развития страны, ориентированные на высокое качество жизни и экономики, порождают потребность в университетах мирового класса. Фактически необходимость поворота к формированию современных конкурентоспособных университетов отражена в Приоритетном национальном проекте «Образование» (федеральные университеты, конкурс инновационных образовательных программ). Вместе с тем эти попытки выявили трудности в практической реализации такой задачи. Стало очевидно, что задача формирования международно-конкурентоспособных университетов не решается простым увеличением финансирования. Она требует нетрадиционных организационных и содержательных решений.

Особенно сложной такая задача оказывается в социально-экономической области, поскольку здесь, в отличие от сферы естественных и технических наук, новые университетские формы предстоит создавать заново после десятилетий идеологического догматизма и изоляции от мировой науки, фактически не располагая базой в виде сильной академической науки и устоявшихся эффективных методов обучения. Решение такой задачи потребует не менее десятилетия упорных усилий по обновлению содержания образовательных программ, формирования мощной базы исследований и разработок, активного выращивания молодых кадров и полноценной интеграции в мировые сети обмена знаниями и технологиями в социально-экономической области. Вместе с тем определенным конкурентным преимуществом России в данной области является меньшая, по сравнению с основными конкурентами за рубежом, инерционность и опыт быстрой адаптации к вызовам 1990-х и 2000-х гг.

Ограниченность ресурсов диктует необходимость формирования в России передового отряда, состоящего из небольшого числа (2-3) научно-образовательных учреждений социально-экономического профиля с адекватным финансовым и материальным обеспечением, с тем, чтобы затем на их базе приступить к широкому распространению современных подходов. Те же учреждения, уже встроенные в элиту мирового научно-образовательного сообщества, могли бы привлекать в Россию талантливых ученых и студентов из других стран для работы и учебы, подобно тому, как это происходит в лучших американских и европейских университетах.

В решении этих задач Россия не может идти по догоняющему пути, повторяя стратегию и тактику устоявшихся мировых лидеров. Необходим нестандартный подход, который опирался бы не столько на опыт прошлого, сколько на тенденции и перспективы, на новые ниши на рынках интеллектуальных продуктов и услуг, на оригинальные образовательные технологии. В основе такого подхода может лежать передовая модель проектно-исследовательского университета, которая и в самых развитых странах только формируется. Поэтому особая трудность задачи состоит в том, чтобы войти в число ведущих университетов, не столько подражая, сколько преодолевая стереотипы и ориентируясь на будущее.

Сложность указанных задач не снижает их остроту – стране необходим передовой социально-экономический университет федерального значения, который за счет эффективных образовательных технологий и качества исследований и разработок реально соревновался бы с лучшими мировыми научно-образовательными центрами в области управления, экономики и социальных наук¹, способствуя глобальной конкурентоспособности России в инновационной экономике.

В настоящее время наибольший потенциал для выхода на эти позиции среди вузов социально-экономического профиля имеется у Государственного университета – Высшей школы экономики.

2. ПОТЕНЦИАЛ И ОГРАНИЧЕНИЯ ГУ–ВШЭ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ

В начале 1990-х гг. Российская Федерация, приступив к строительству основ рыночной экономики, столкнулась с серьезным дефицитом кадров экономистов, социологов,

¹ Здесь и далее под комплексом социально-экономических наук понимается не только набор традиционных дисциплин, но более широкий комплекс взаимосвязанных областей знания, включающий дополнительно, с одной стороны, математику и компьютерные науки, а с другой стороны – такие гуманитарные науки, как филология, история, искусствознание.

политологов, менеджеров, способных работать в новой социально-экономической среде. В этих условиях Постановлением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 1992 г. № 736 был создан Государственный университет – Высшая школа экономики (ГУ–ВШЭ) для решения задачи *формирования нового корпуса высококвалифицированных профессионалов в области экономики и социальных наук*, создания кадровой базы строительства эффективной рыночной экономики.

Новое образовательное учреждение стало первым в России очагом современной экономической и управленческой науки и образования, свободных от господствовавших в советской высшей школе идеологических догм. Была сделана попытка существенной перестройки образовательного процесса, направленной на раннее включение студентов в научно-практическую деятельность. При этом Высшая школа экономики с самого начала оказалась тесно связана с практикой как экономических реформ, так и корпоративного развития. В результате ВШЭ заняла особое место в системе российского высшего образования в качестве вуза, лидирующего в обеспечении социально-экономических преобразований в стране.

В середине 1990-х гг. выполнение этой роли потребовало от Высшей школы экономики перехода в новое качество. Преобразования все шире охватывали не только экономическую, но и социальную сферу. Все острее ощущалась нехватка исследовательских и аналитических мощностей для разработки новой стратегии социально-экономического развития. В этих обстоятельствах в 1995 г. Правительство Российской Федерации приняло решение о преобразовании Высшей школы экономики в университет широкого социально-экономического профиля и поставило *вторую задачу – научного и экспертного сопровождения социально-экономических реформ*, создав на его основе исследовательский и аналитический центр.

Нехватка аналитических (исследовательских) мощностей для разработки новой стратегии социально-экономического развития, анализа и прогнозирования результатов масштабных решений в этой области предопределялась отрывом экономической науки (и шире – социальных наук) как от требований времени, так и от того уровня задач, которые сегодня решают социально-экономические науки в развитых странах. Поэтому *третьей важнейшей задачей*, на решение которой было направлено создание ГУ–ВШЭ, стало *развитие современной науки об экономике и обществе*, преодоление изоляции отечественной науки от мировой.

Решение создать вуз принципиально новой направленности было продиктовано необходимостью быстрого продвижения в реализации указанных выше трех задач. Это «мобилизационное» решение было сопряжено одновременно с преимуществами и дополнительными трудностями. С одной стороны, оно позволило выстроить современный учебный процесс без организационной инерции, без идейного и кадрового балласта. С другой стороны, в условиях крайней ограниченности возможностей, характерной для 1990-х годов, это решение предопределило серьезное отставание инфраструктуры и финансового обеспечения университета от его содержательного и организационного развития.

Однако, несмотря на эти ограничения, история ГУ–ВШЭ является уникальным примером того, что можно сделать за короткое время даже в такой консервативной сфере как образование на волне социально-экономических трансформаций, с использованием ресурса свободы и воображения.

В настоящее время ГУ–ВШЭ представляет крупнейший в Восточной Европе научно-образовательный комплекс в области социально-экономических наук. Он работает в 4 городах России – Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми и включает 28 факультетов, 173 кафедры и 120 программ дополнительного образования (в том числе MBA,

DBA, EMBA), 22 НИИ и научный центр, объединенные коллективом из 2000 преподавателей и более 400 научных сотрудников². В ГУ–ВШЭ обучается более 12 тысяч студентов очного обучения (17,3 тысячи студентов с учетом программ второго высшего образования и аналогичных), 630 аспирантов, более 25 тысяч слушателей программ дополнительного образования.

ГУ–ВШЭ – молодой университет с новым «генетическим кодом»: за 15 лет своей деятельности он сформировал работающие элементы новой модели университета. Ряд принципиально новых инструментов и подходов – как образовательных, так и аналитических и исследовательских – позволили ему завоевать прочное место в пятерке ведущих вузов России.

Особенностями образования ГУ–ВШЭ являются:

- расширенный объем фундаментального преподавания философии, экономики, социологии и права на всех направлениях обучения;
- расширенный объем преподавания и использования иностранного языка, что позволяет каждому выпускнику университета работать на мировом рынке;
- модульная структура обучения, равномерно распределяющая нагрузку и обеспечивающая постоянный контроль за работой студента;
- использование антикоррупционных технологий, включающих контроль за работой студентов на основе письменных работ и систему борьбы с плагиатом.

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

ГУ–ВШЭ имеет уникальный для России **опыт успешного импорта и экспорта образовательных технологий**. В 1997 г. в его структуре был создан Международный институт экономики и финансов, работающий по стандартам и выдающий (наряду с российским) диплом одного из лидеров мирового социально-экономического образования – Лондонской школы экономики (ЛШЭ). Через 10 лет МИЭФ стал лучшей внешней программой Лондонского университета (частью которого является ЛШЭ), качество его выпускников не ниже ЛШЭ в Лондоне. В 2007 г. ГУ–ВШЭ начал аналогичную программу с Уральским государственным университетом уже в качестве вуза – донора образовательных технологий.

При этом ГУ–ВШЭ не затронут типичными для российских вузов социально-экономического профиля болезнями научного провинциализма и коррупции. В университете действуют **прозрачные процедуры** набора студентов, ГУ–ВШЭ по итогам независимых исследований занял первое место среди вузов России по информационной прозрачности. ГУ–ВШЭ первым в стране перешел на прием по результатам ЕГЭ и сейчас (в Москве) принимает более 50% студентов из других регионов России.

В области образования ГУ–ВШЭ доказал, что может успешно работать по лучшим мировым образцам с привлечением международных экспертов. Для обеспечения качества он отказался от заочных и вечерних форм образования в Москве, от платной аспирантуры. ГУ–ВШЭ является одним из лидеров по реализации принципов Болонского процесса в высшем образовании, что включает не только переход на двухуровневую систему, но и новые

² Фактическая численность.

образовательные технологии. Это позволило Университету сыграть и значительную роль в модернизации высшего социально-экономического образования в России.

В области **научных исследований и разработок** ГУ–ВШЭ продемонстрировал способность самостоятельно продуцировать идеи и решения, причем не только предлагая их, но и обеспечивая на собственной базе их широкое экспертное обсуждение и общественное согласование. Особенностью научно-аналитической деятельности ГУ–ВШЭ является ее полидисциплинарность и активное использование самого передового международного опыта. Сегодня ГУ–ВШЭ является **крупнейшим в Восточной Европе** научно-аналитическим центром в области социально-экономических исследований, реализуя более 300 проектов в год. Ежегодная Апрельская конференция ГУ–ВШЭ по проблемам экономического и социального развития является крупнейшей и наиболее авторитетной в России, привлекая почти 1000 исследователей, в том числе из зарубежных стран.

Деятельность ГУ–ВШЭ способствовала **преодолению изоляции** отечественной науки и высшего образования от мирового научно-образовательного сообщества. Сегодня почти на всех факультетах и в научно-исследовательских институтах ГУ–ВШЭ есть **совместные программы** с ведущими европейскими, американскими и японскими университетами.

ГУ–ВШЭ – один из немногих в России университетов с **широко диверсифицированными рынками**. Университет имеет три рыночных источника ресурсов, сопоставимых по объему с финансированием из федерального бюджета:

- рынок основного высшего образования;
- рынок дополнительного образования;
- научные исследования и экспертно-аналитическая работа.

Это позволяет ГУ–ВШЭ платить своим основным преподавателям и научным сотрудникам сравнительно высокую заработную плату, что стимулирует их лояльность университету и соблюдение норм профессиональной морали.

Быстрое развитие Университета обеспечивается современной системой управления, важнейшими характеристиками которой являются максимальная открытость и опора на обратную связь от основных субъектов и потребителей образовательных и научных услуг.

Сегодня можно утверждать, что уникальный эксперимент по созданию «с нуля» передового вуза завершился успешно. Цели, поставленные при создании ГУ–ВШЭ, в значительной степени достигнуты. Действуя на научно-образовательном рынке всего 15 лет, Университет уже внес и продолжает вносить значительный вклад в социально-экономическое развитие России.

Однако, несмотря на то, что ГУ–ВШЭ является признанным лидером российской высшей школы в области социально-экономических наук, его позиции по сравнению с ведущими международными научно-образовательными центрами пока недостаточно сильны.

Университет слабо участвует в экспорте и импорте знаний и образовательных услуг. В то время как в университетах-конкурентах доля иностранных студентов и аспирантов достигает половины, в ГУ–ВШЭ их не более 2% (в среднем по России 1,1%). Если в Гарварде или Лондонской школе экономики доля преподавателей-иностранцев около 30%, то в ГУ–ВШЭ – около 3% (в лидирующих вузах России менее 1%).

Лишь некоторые направления исследований и разработок ГУ–ВШЭ «видны» на международном рынке знаний и технологий в социально-экономической сфере. опережая российские вузы по числу социально-экономических публикаций в рейтинговых международных журналах, ГУ–ВШЭ в десятки раз отстает от лидирующих международных вузов. Это связано с тем, что лишь 25% преподавателей занимаются научной работой (из-за

учебных перегрузок)³, в то время как для ведущих исследовательских университетов научная деятельность преподавателей является общей нормой. Это также связано с тем, что бюджетное и внебюджетное финансирование научных исследований в этих университетах соразмерно финансированию образовательного процесса. В ГУ–ВШЭ сегодня эта пропорция 1 к 5. Существенным фактором является и то, что преподаватели ГУ–ВШЭ в отличие от своих зарубежных коллег, как правило, не имеют индивидуальных рабочих мест для научной работы и индивидуальной работы со студентами.

Еще одним фактором отставания качества исследований и разработок, проводимых в ГУ–ВШЭ, от международного уровня является и распространенное заблуждение, что исследователям и разработчикам в области социально-экономических наук ничего не нужно, кроме головы, карандаша и бумаги. Речь идет не только о потребности в современных компьютерах. Сегодня большинство лидирующих университетов опираются в области социально-экономических наук на данные эмпирических обследований разных аспектов экономической и социальной жизни, что позволяет им строить оригинальные интерпретации и модели, своевременно выявлять тенденции, делать прогнозы. Пока ГУ–ВШЭ ведет все работы по построению современных баз знаний скорее фрагментарно, опираясь только на заработанные средства из внебюджетных источников.

Все современные университеты размещены в учебных кампусах⁴, обеспечивающих компактные и удобные условия как для работы, так и для проживания студентов и приглашенных ученых и преподавателей, а ГУ–ВШЭ располагается в разбросанных зданиях в Москве и филиалах. В зарубежных университетах создана и информационная инфраструктура, не только обеспечивающая доступ к информационным ресурсам, но и предоставляющая возможности для индивидуальной самостоятельной работы студентов в учебном кампусе.

Структура образовательного процесса в ГУ–ВШЭ не вполне отвечает нормам, сложившимся в исследовательских университетах. В них доля студентов магистратуры и аспирантов больше доли студентов бакалавриата. Несмотря на то, что ГУ–ВШЭ лидирует среди российских вузов по формированию магистратуры, в нем доля магистров и аспирантов составляет не более 16%. При этом в отличие от ведущих зарубежных университетов усредненные образовательные стандарты, по которым работают все российские вузы, а также барьеры между факультетами и кафедрами не позволяют оперативно создавать новые программы, в том числе и в междисциплинарных областях. При сегодняшних нормативах финансирования аспирантуры и магистратуры невозможно добиться, чтобы именно аспиранты и студенты магистратуры становились важнейшей «рабочей силой» исследований и разработок (как это происходит в зарубежных исследовательских университетах), получая при этом ценный образовательный опыт.

Все лидирующие университеты имеют многомиллионные (а нередко и миллиардные) фонды целевого капитала, позволяющие оперативно поддерживать разворачивание приоритетных научных исследований и образовательных программ, приглашать на работу выдающихся ученых⁵. ГУ–ВШЭ проигрывает конкуренцию и в этой области.

³ По разным оценкам среди преподавателей социально-экономических дисциплин в лидирующих вузах России лишь 10-15% занимаются научной работой.

⁴ Кампус – единый территориальный комплекс, включающий все административные, учебные, учебно-вспомогательные здания, социальную инфраструктуру и прочие объекты университета.

⁵ В 2007 году по решению Попечительского совета ГУ–ВШЭ и в соответствии с Федеральным законом от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ создан НКО «Фонд управления целевым капиталом ГУ–ВШЭ». Фонд является юридическим лицом и в его основные задачи входит формирование и размещение капитала, главным направлением расходования средств Фонда является финансирование мероприятий Программы развития Университета.

Исходной причиной этой ситуации является, конечно, многолетняя изоляция отечественной науки в социально-экономической сфере от мировой науки. Однако помимо этого факторами, мешающими ГУ–ВШЭ выйти по большинству направлений на лучший мировой уровень, стали также ограничения в развитии.

Кадровые ограничения. Численность преподавателей и научных работников, имеющих компетенции на уровне мировых стандартов в экономических и социальных науках, в России составляет несколько сотен человек на всю страну. Наиболее квалифицированные экономисты, юристы, социологи и специалисты по менеджменту, как правило, работают в корпоративном и консалтинговом секторах, предлагающих вознаграждение, в несколько раз превышающее доступное в университетах. Преподаватели российских университетов чаще всего не имеют опыта исследовательской работы.

Лучшие преподаватели и исследователи из России, получившие ученые степени в ведущих университетах мира, обычно предпочитают оставаться в западных университетах, предлагающих, наряду с высоким уровнем вознаграждения, развитую инфраструктуру исследований и передовую академическую среду.

ГУ–ВШЭ осуществил в 1990-е гг. масштабную программу переподготовки своих преподавателей в ведущих европейских университетах, широко привлекает к образовательной и научной деятельности собственных выпускников. Тем не менее, даже в благоприятных финансовых условиях корпус преподавателей университета не может быстро расширяться за счет высококвалифицированных кадров. Наряду со значительными объемами внутреннего совместительства (по причине недостаточных окладов) это ведет к перегрузке ведущих преподавателей ГУ–ВШЭ, что объективно снижает их активность в фундаментальных исследованиях и в переходе на новые образовательные технологии.

С существенными трудностями сталкивается привлечение к академическим карьерам молодых специалистов и их закрепление в Университете. Уровень маргинальной полезности дополнительного времени обучения в вузе (магистратура и аспирантура) оказывается особенно низким для социально-экономических специальностей в условиях «горячего» рынка квалифицированных кадров в современной России. Не имея сильных материальных стимулов и перспектив получения отдельного жилья, лучшие выпускники ГУ–ВШЭ не рассматривают академическую карьеру как привлекательную.

Инфраструктурные ограничения. Существенным ограничением развития университета в 2000-е гг. стало состояние инфраструктуры. ГУ–ВШЭ резко отстает по обеспеченности учебно-лабораторными площадями от большинства государственных вузов (не говоря уже о тех ведущих университетах, к категории которых относится ГУ–ВШЭ). В настоящее время Университет располагает в оперативном управлении только 60% от необходимой для эффективной работы площади учебных корпусов и 35% от нормативной площади общежитий. Среднее значение по российским вузам – 90% и 116% соответственно.

Это не позволяет перейти к современным технологиям организации образовательного процесса, в частности создать единый для Университета пул курсов по выбору и систему индивидуальной работы преподавателей со студентами (занятия организованы в 3–4 смены, индивидуальные рабочие места имеют менее четверти преподавателей). Здания Университета территориально разобщены (в Москве более 20, в других городах по 3–5 удаленных друг от друга небольших зданий).

Привлечение талантов, особенно из-за рубежа, ограничивается нехваткой и низким качеством имеющихся общежитий. Более половины иногородних студентов ГУ–ВШЭ размещаются в арендованных у других государственных вузов общежитиях. В Университете полностью отсутствует собственная спортивная и оздоровительная база.

Финансовые ограничения. Наряду с бюджетным финансированием, доходы Университета обеспечивают три близких по размеру источника: высшее профессиональное образование на контрактной основе, дополнительное образование и прикладные научные и аналитические разработки.

Однако возможность централизовать доходы от внебюджетной деятельности Университета на решение задач его развития ограничена 15–20% доходов соответствующих подразделений. Они не могут компенсировать нехватку бюджетного финансирования, объем которого недостаточен для обеспечения деятельности Университета, не говоря уже о развитии.

ГУ–ВШЭ вынужден за счет зарабатываемых средств одновременно решать две задачи:

- компенсировать недостаточное для обеспечения деятельности Университета бюджетное финансирование;
- инвестировать в развитие.

При этом возникает дефицит финансовых ресурсов, необходимых для выхода на эффективный контракт не только с ведущими профессорами, но и со всеми преподавателями. Университет не может обеспечить им доход на уровне, конкурентоспособном по отношению к средней зарплате в экономике для профессионалов соответствующей квалификации. В результате ГУ–ВШЭ часто проигрывает конкуренцию за преподавателей (особенно молодых) с другими секторами экономики и с ведущими зарубежными университетами.

Существующих ресурсов недостаточно и на конкурентоспособную оплату труда административно-хозяйственных и учебно-вспомогательных работников. Даже с учетом 100%-го софинансирования из внебюджетных доходов Университета заработная плата вспомогательного персонала значительно отстает от средних размеров оплаты труда соответствующих категорий работников в Москве и Санкт-Петербурге.

Для достижения стабильного состояния Университета, обеспечения баланса между выполнением его общественной функции и зарабатыванием средств необходимо увеличить текущее бюджетное финансирование, изменив его соотношение с внебюджетным с 40 : 60 до 60 : 40, как это реализовано в большинстве ведущих исследовательских университетов.

Нормативные ограничения. Существенным ограничением выступает негибкая структура образовательных стандартов, навязывающая ГУ–ВШЭ усредненные, а часто и устаревшие требования к содержанию и организации учебного процесса. Другое нормативное ограничение - система приема в государственные вузы с ее жестким разделением на «бюджетный» и «платный» прием. Пытаясь компенсировать негативные эффекты, ГУ–ВШЭ за счет собственных средств устанавливает 30–70%-е скидки по оплате образования для наиболее сильных студентов-контрактников, неся потери в размере до 8% бюджета.

Организационно-правовая форма бюджетного учреждения порождает невозможность эффективно использовать заработанные средства (невозможность эффективного маневрирования ресурсами в условиях сметного финансирования, получения дохода по депозитам и т.п.), создавать венчурные и обслуживающие предприятия, вести прибыльную коммерческую деятельность (капитализировать интеллектуальные результаты Университета), эффективно организовывать реализацию государственных контрактов на научные исследования и разработки.

Нынешние процедуры приглашения и приема (найма) иностранных студентов и специалистов существенно ограничивают возможности интернационализации Университета.

* * *

Развиваясь в условиях значительных ограничений, ГУ–ВШЭ, тем не менее, смог так построить управление и эффективное использование имеющихся ресурсов, что обеспечил

выход на новое качество образования, исследований и разработок и тем самым сыграл важную роль в развитии России в 1993–2007 гг.

Однако указанные ограничения полностью сохраняют свою актуальность для будущего. Успешное развитие Университета может быть обеспечено лишь при условии их последовательного преодоления.

3. КЛЮЧЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ–ВШЭ: ЦЕЛИ, МЕРОПРИЯТИЯ, ЭТАПЫ И ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ

Новый этап социально-экономического развития страны ставит перед ГУ–ВШЭ новые стратегические задачи в рамках реализации долгосрочной миссии Университета: кадровое и научно-аналитическое обеспечение социально-экономического развития России. Если в первые 15 лет работы Университета эта миссия осуществлялась в контексте становления в России новых экономических и правовых институтов, то в наступивший период она должна быть реализована в контексте участия России в глобальной конкуренции инновационных экономик.

Поэтому Программа развития ГУ–ВШЭ до 2020 гг. нацелена на решение вопросов, связанных с интеграцией России в мировое хозяйство и общество в качестве одного из лидирующих участников.

Стратегической целью Программы является формирование на базе ГУ–ВШЭ передового научно-образовательного, аналитического, консалтингового и проектного центра в области социальных и экономических наук, входящего в число ведущих мировых исследовательских университетов по качеству своих компетенций и разработок и осуществляющего значительный практический вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России. Такой университет будет реализовывать модель проектно исследовательского университета и должен выходить по своим функциям за рамки традиционного исследовательского университета или экспертно-консультативного центра.

Для достижения этой цели на период 2009–2015 гг. и до 2020 г. программой предусматривается получение следующих *приоритетных результатов*⁶:

- вхождение в число международных лидеров в исследованиях и разработках по ряду перспективных направлений социально-экономических наук (институциональный анализ и моделирование реформ, мониторинг социально-экономических процессов, инновационное и социально-экономическое прогнозирование (форсайт), экономика образования, науки, инноваций и интеллектуальных услуг, экономика природопользования, демография, социально-экономическая статистика, теоретическая и экономическая социология, аналитическая философия и др.), а также по ряду направлений математики, информатики и гуманитарных наук;
- трансформация образовательного процесса, обеспечивающая существенное увеличение роли самостоятельной работы студентов и получение ими практических компетенций, снижение аудиторной нагрузки преподавателей, индивидуализацию образовательных траекторий;
- открытие и вывод на международный уровень качества образовательных программ, исследований и разработок по направлениям, в которых Россия сегодня существенно отстает от развитых стран (международные финансы, когнитивные исследования, экономический анализ права, количественные методы и компьютерное моделирование в социально-экономической сфере, управление знаниями);

⁶ Показатели достижения этих результатов отражены в таблицах 1 и 2.

- достижение международного уровня качества по всем образовательным программам Университета (признание программ и курсов (зачет образовательных результатов - кредитов) ГУ–ВШЭ ведущими зарубежными университетами; публикации результатов научных исследований в международных реферируемых журналах не менее чем 50% преподавателей каждого факультета);
- осуществление информационно-аналитического и экспертного обеспечения деятельности Правительства Российской Федерации, регионов и корпоративного сектора по вопросам экономической и социальной политики, управления (на уровне передовых международных «мозговых центров» (think tanks));
- обеспечение студентов университета учебными и внеучебными услугами, необходимыми для результативной учебы и личностного развития, а также для успешной карьеры – на уровне ведущих мировых университетов;
- формирование уникального узнаваемого в мире бренда ГУ–ВШЭ, выход ГУ–ВШЭ на международный рынок образовательных и интеллектуальных услуг, превращение ГУ–ВШЭ в инструмент «притока мозгов» в российскую экономику;
- формирование вокруг ГУ–ВШЭ сетей и сообществ российских исследователей и практиков, передовых научных и образовательных центров в области социально-экономических наук для распространения и эффективного применения передовых знаний и практик, для формирования профессиональных стандартов и проведения дискуссий.

Стратегическая цель и приоритетные результаты Программы не могут быть достигнуты простым усилением ресурсного обеспечения существующих программ и подходов. Для их достижения требуются новые нетривиальные стратегии и подходы, за счет которых окажется возможным относительно быстрый рывок в новое качество.

Таковыми *ключевыми подходами* в Программе развития являются:

- активная кадровая политика, направленная на обновление коллектива, на стимулирование научной и образовательной эффективности, на привлечение выдающихся ученых и специалистов с международного рынка труда, на обеспечение конкурентоспособности университета на международном академическом рынке труда и на отечественном коммерческом рынке труда профессионалов-экономистов, юристов, специалистов в области информатики и менеджеров;
- отказ от одновременного движения по всем направлениям через выбор ключевых приоритетов развития и концентрацию ресурсов и усилий на тех направлениях исследований, разработки и подготовки кадров, в которых Россия имеет потенциал выхода на лидирующие мировые позиции в перспективе до 2020 г., а также на тех направлениях, в развитии которых особенно нуждается формирующаяся в России инновационная экономика;
- глубокая интернационализация образовательного процесса, исследований и разработок, состоящая в активном привлечении ведущих иностранных исследователей, молодых профессоров, студентов и аспирантов; импорте и экспорте передовых образовательных программ и технологий;
- креативность и смелость в формировании уникального международно узнаваемого бренда ГУ-ВШЭ через занятие перспективных ниш в сфере научных исследований и разработок, а также через создание и продвижение оригинальных образовательных технологий;

- усиление организационной гибкости и управленческой эффективности, обеспечивающих прогнозирование и оперативное реагирование на изменения конкурентной среды;
- превращение ГУ–ВШЭ в первый российский университет с преобладанием магистерских и аспирантских программ; создание на этой основе партнерств с ведущими региональными университетами России и русскоязычными университетами ближнего зарубежья;
- объединение образовательного процесса с исследованиями и разработками, включение студентов в передовые научные и проектные коллективы (в том числе внешние) с первых курсов, постепенная ликвидация «чистых» исследователей в составе ГУ–ВШЭ, превращение исследовательских и прикладных институтов и центров в места профессионального развития студентов и аспирантов;
- подключение ученых и аспирантов ГУ–ВШЭ к решению вопросов глобального характера через мониторинг рынка интеллектуальных услуг и приоритетную поддержку научных и образовательных программ по соответствующей тематике, через формирование международных центров исследований и разработок в области комплексных проблем глобального развития;
- подключение ученых и аспирантов ГУ–ВШЭ к решению ключевых вопросов национальной повестки дня через приоритетную поддержку прикладных исследований и экспертно-аналитической работы, а также образовательных программ по соответствующей тематике, через организацию партнерств с заинтересованными российскими структурами;
- последовательное использование международных публикаций и докладов на ведущих международных конференциях, а также степени использования научных результатов в практике в качестве важнейших критериев оценки научных исследований и разработок;
- усиление междисциплинарного характера и гибкости образовательных и проектно-исследовательских программ, снижение межфакультетских барьеров;
- опора на региональные филиалы ГУ–ВШЭ в привлечении магистров и аспирантов в московский учебный кампус, а также в развитии научных исследований и разработок в регионах России;
- стимулирование и поддержка инициатив студентов и аспирантов, направленных на модернизацию Университета, на инновационную и предпринимательскую деятельность.

Достижение стратегической цели Программы предусматривает реализацию *системы взаимосвязанных специфических целей и тактических задач*, которые, в свою очередь, опираются на *комплекс соответствующих мероприятий и направлены на достижение соответствующих показателей* (см. табл. 1, 2).

Таблица 1

Цели, задачи, мероприятия, этапы реализации Программы

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
Цель 1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ КАДРАМИ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ, АНАЛИТИКОВ И МЕНЕДЖЕРОВ, ОБЛАДАЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЯМИ, КОТОРЫЕ СООТВЕТСТВУЮТ «ВЫСШЕЙ ЛИГЕ» ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕСУРСОВ			
Задача 1.1. Выстроить новые образовательные формы, соединяющие фундаментальную подготовку, исследовательскую и проектную деятельность, конкурентоспособные с лучшими мировыми стандартами образования в социально-экономической области			
1.1.1. Формирование новой структуры образования и развитие магистерских программ	Переход на двухуровневую систему «бакалавриат-магистратура» по всем направлениям обучения. Институциональное оформление междисциплинарной и межфакультетской магистратуры	Создание магистратуры по всем направлениям подготовки бакалавров в филиалах ГУ–ВШЭ	Доведение доли студентов магистратуры и аспирантуры до 40% общей численности студентов ГУ–ВШЭ, привлечение на магистерские программы не менее 50% абитуриентов из лучших российских и зарубежных вузов
1.1.2. Внедрение новых образовательных технологий	Формирование нового поколения гибких образовательных программ бакалавриата и магистратуры, обеспечивающих индивидуализацию и повышение самостоятельности образования каждого студента. Обеспечение не менее чем 50% курсов учебно-методическими комплектами с дистанционной поддержкой.	Доведение доли дисциплин по выбору на третьем-четвертом курсах бакалавриата до 50%, а в магистратуре – до 70% учебных планов. Существенное снижение межфакультетских барьеров в образовательных программах. Увеличение доли электронных ресурсов до 50% и более от общего числа источников в программах учебных дисциплин. Создание не менее 200 учебно-методических комплектов нового поколения. Обеспечение всех учебных курсов дистанционной поддержкой. Использование в научно-образовательном процессе уникального специализированного оборудования.	Обучение каждого студента по индивидуальному учебному плану, предусматривающему множественные возможности смены траектории и направления обучения. Снижение аудиторной нагрузки до 18 часов в неделю в бакалавриате и до 14 часов в неделю в магистратуре за счет повышения доли самостоятельной и проектной деятельности. Доведение реальной учебной нагрузки (включая индивидуальную и коллективную проектную работу) до 8–10 часов в день, что исключает занятость студентов на работе вне ГУ–ВШЭ, не связанной с получением образования.
1.1.3. Открытие новых	Открытие подготовки студентов по	Открытие подготовки по	Завершение построения всего основного

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
образовательных направлений	истории по программам, созданным на основе лучших международных образцов	экономической и социальной географии, словесности, дизайну, искусствознанию, а также по таким новым направлениям, как операционный менеджмент, экономика впечатлений, урбанистика, этнология и др.	спектра подготовки в сфере экономико-управленческих и социальных дисциплин с возможностью индивидуализации обучения, учитывающей потребности рынка труда
1.1.4. Интернационализация образовательных программ, развитие международной мобильности студентов и аспирантов	Открытие на всех крупных направлениях обучения международных программ двойных дипломов и создание системы регулярных студенческих обменов. Введение европейского приложения к диплому. Осуществление импорта лучших программ на приоритетных направлениях обеспечения конкурентоспособности. Создание аспирантуры «полного дня» на основе международных стандартов с сильным образовательным компонентом. Привлечение к преподаванию курсов, недостаточно обеспеченных в ГУ–ВШЭ кадровыми ресурсами, зарубежных специалистов. Существенное расширение предложения курсов на английском языке.	Введение в действие образовательных программ на иностранных языках с привлечением иностранных студентов на всех основных направлениях подготовки. Проведение международной аккредитации этих образовательных программ (в ведущих университетах и международных агентствах). Распространение аспирантуры, работающей по лучшим международным стандартам не менее, чем на половину направлений подготовки.	Обучение в течение семестра и более в зарубежных вузах в рамках включенного обучения не менее 20% студентов ГУ–ВШЭ. Достижение доли курсов на иностранных языках 20% на уровне магистратуры
1.1.5. Введение новой академической системы оценки качества образования	Апробация новой системы оценки качества образования, основанной на внешней и горизонтальной экспертизе образовательных программ и их результатов	Охват системой внешней экспертизы не менее 50% образовательных программ. Прохождение дополнительной оценки в зарубежных университетах партнерах ГУ–ВШЭ 20% дипломных работ студентов магистратуры и 35%	Внедрение процедуры регулярной внешней экспертизы со стороны профессионального и экспертного сообщества всех образовательных программ Университета, в том числе дополнительной оценки в зарубежных университетах партнерах ГУ–ВШЭ 50% диссертаций

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
		диссертаций	
1.1.6. Расширение исследовательского и проектного компонентов в образовательном процессе	Создание научно-учебных и проектно-учебных лабораторий в рамках всех основных направлений подготовки. Включение в не менее чем 20% учебных планов магистратуры научных семинаров и проектной работы. Формирование образовательных программ аспирантуры (по типу PhD) на ряде направлений.	Обеспечение прохождения через научно-учебные и проектно-учебные лаборатории на проектной или постоянной основе и через работу в качестве научных ассистентов не менее 40% студентов старших курсов бакалавриата и магистратуры, не менее 60% аспирантов. Открытие новых программ аспирантуры (уровня PhD) на всех факультетах.	Обеспечение прохождения через научно-учебные и проектно-учебные лаборатории на проектной или постоянной основе и через работу в качестве научных ассистентов не менее 50% студентов старших курсов бакалавриата и магистратуры, не менее 80% аспирантов.
1.1.7. Реализация образовательных программ в партнерстве с работодателями	Создание Советов работодателей или Попечительских советов на каждом направлении обучения в целях обеспечения актуальности профессиональных компетенций студентов и выпускников. Доведение доли выпускников, получивших стаж работы по специальности во время обучения в ГУ–ВШЭ, до 45% и доли кафедр с участием крупных корпораций и исследовательских центров до 8% от общего числа кафедр.	Доведение числа выпускающих кафедр, имеющих работающие соглашения с внешними партнерами, до 70%. Доведение доли выпускников, получивших стаж работы по специальности во время обучения в ГУ–ВШЭ, до 70%.	Доведение доли кафедр с участием крупных корпораций и исследовательских центров до 25% от общего числа кафедр. Доведение доли выпускников, получивших стаж работы по специальности (в том числе в рамках оплачиваемой преддипломной практики) во время обучения в ГУ–ВШЭ, до 90%.
Задача 1.2. Обеспечить привлечение в ГУ–ВШЭ наиболее талантливых молодых людей вне зависимости от их социального положения и места проживания			
1.2.1. Модернизация системы поиска и отбора лучших абитуриентов	Формирование и внедрение системы учета индивидуальных достижений школьников, позволяющей проводить объективный и прозрачный отбор в условиях высокого конкурса «досье». Прием до 20% абитуриентов в ГУ–ВШЭ по результатам олимпиад	Расширение предпрофильной подготовки школьников 7–9-х классов с целью более раннего выявления талантливых школьников ГУ–ВШЭ. Формирование сети поддержки потенциальных абитуриентов. Обеспечение на первом курсе	

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
	школьников, проводимых в установленном законодательством порядке.	возможности усиленной подготовки для наиболее способных студентов.	
1.2.2. Создание комфортных условий «обучения вдали от дома»	Обеспечение всех нуждающихся студентов ГУ-ВШЭ в Москве и Московской области местами в общежитиях ГУ-ВШЭ	Обеспечение большинства студентов и аспирантов университета, включая филиалы, местами в комфортном общежитии на уровне стандартов ведущих университетов мира (нормы расселения, качество обслуживания, подключение к информационным ресурсам)	Предоставление каждому студенту, аспиранту и слушателю программ ДПО в Москве и большинству студентов в филиалах мест в комфортном общежитии на уровне мировых стандартов. Обеспечение доступа студентов, аспирантов и слушателей программ ДПО к современной спортивной, культурно-оздоровительной и медицинской инфраструктуре.
1.2.3. Привлечение в магистратуру и аспирантуру ГУ-ВШЭ выпускников других (в том числе зарубежных) университетов	Доведение доли студентов, выпускников других вузов, поступающих в магистратуру ГУ-ВШЭ до 40%, в аспирантуру – до 20%. Создание годичного подготовительного отделения для абитуриентов магистратуры, получивших недостаточную специальную подготовку. Создание системы летних школ, олимпиад и конкурсов для студентов старших курсов и молодых выпускников региональных университетов по основным направлениям ГУ-ВШЭ	Открытие совместных программ ГУ-ВШЭ с не менее чем десятью ведущими региональными университетами России и несколькими университетами ближнего зарубежья по схемам (3+1 и 4+2). Широкое использование результатов международных экзаменов при приеме на образовательные программы. Создание в крупнейших городах России системы сдачи экзаменов в магистратуру и аспирантуру с обязательным экзаменом высокого уровня по английскому языку	Открытие достаточного числа курсов на английском языке, позволяющих привлекать в Университет не менее 5% студентов магистратуры и аспирантов, не владеющих русским языком
1.2.4. Формирование эффективной системы рекрутирования иностранных студентов и аспирантов	Создание системы конкурсной поддержки обучения и научных исследований для лучших иностранных студентов и аспирантов	Организация на базе ГУ-ВШЭ международной виртуальной ярмарки студентов и аспирантов экономических и социальных направлений с целью расширения возможностей	Достижение доли иностранных студентов, находящихся в Университете на постоянном или включенном обучении, 10% общей численности студентов

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
		взаимного выбора	
1.2.5. Создание современной системы кредитования и поддержки студентов и аспирантов для обеспечения их академического выбора и предотвращения «утечки мозгов»	Обеспечение возможности лучшим студентам, обучающимся на контрактной основе, получения образовательных кредитов, покрывающих до 100% стоимости обучения. Создание системы конкурсной целевой поддержки лучших студентов и аспирантов, предоставляющей поддержку на уровне от 1,0 до 4,0 прожиточных минимумов, а также системы конкурсной поддержки для научных и учебных ассистентов (для учебных ассистентов – из внебюджетных средств)	Обеспечение охвата системой конкурсной целевой поддержки не менее 10% аспирантов и 5% магистров	Обеспечение охвата системой конкурсной целевой поддержки не менее 20% аспирантов. Обеспечение до 30% стоимости обучения контрактных студентов за счет специального благотворительного фонда
Задача 1.3. Обеспечить международную конкурентоспособность непрерывного образования в сфере социально-экономических наук и практик			
1.3.1. Создание гибкой модульной системы дополнительного образования, интеграция ДПО и основного профессионального образования	Внедрение в дополнительное профессиональное образование кредитно-модульной системы, освоения программы магистратуры путем прохождения и сдачи дисциплин (модулей) в разных университетах, в том числе зарубежных	Включение курсов ДПО в индивидуальные учебные планы студентов и аспирантов. Реализация модульных программ ДПО, состоящих из академических дисциплин (модулей), обеспечиваемых факультетами, и постоянно обновляемых модулей прикладных компетенций. Полный переход на новые гибкие образовательные программы, обучение 100% слушателей по индивидуальным учебным планам; создание программ дополнительного образования на базе организаций-партнеров («совместные корпоративные	Расширение числа предлагаемых программ дополнительного профессионального образования ГУ–ВШЭ как минимум в два раза за счет актуальных для развития российской экономики направлений

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
		университеты»). Привлечение не менее 30% численности ППС к работе по программам ДПО.	
1.3.2. Обеспечение международного уровня программ дополнительного образования	Создание системы мониторинга международного рынка дополнительного образования для оперативного обновления программ ДПО	Осуществление международного признания (действительности) 50% программ МВА. Осуществление международного признания (действительности) программ дополнительного образования ГУ–ВШЭ в зарубежных университетах и агентствах.	Осуществление международного признания (действительности) 50% продолжительных программ (вхождение программ МВА в первые 200 в международном рейтинге).
1.3.3. Создание модулей дистанционного образования ДПО	Создание пилотных учебных модулей дистанционного образования.	Использование не менее 25 учебных модулей дистанционного образования, в том числе не менее 10 – в других университетах России.	Использование не менее 50 учебных модулей дистанционного образования, в том числе не менее 30 – в других университетах России.
Цель 2			
ФОРМИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ЦЕНТРА МИРОВОГО УРОВНЯ В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК			
Задача 2.1. Обеспечить проведение научных исследований и разработок на мировом уровне качества и достижение международного лидерства по ряду современных направлений социально-экономических наук			
2.1.1. Развитие фундаментальных исследований, формирование научных школ мирового уровня и закрепление лидерских позиций по приоритетным направлениям исследований и разработок	Распространение фундаментальных исследований на все направления деятельности ГУ–ВШЭ. Приоритетная поддержка опережающего развития направлений лидерства (прикладная микроэкономика; институциональный анализ и моделирование реформ; теоретическая и экономическая социология; исследования рынков труда и демографических процессов; экономика, статистика и социология образования, науки и инноваций;	Формирование международно-признанных научных школ по 6–10 приоритетным направлениям, объединяющих преподавателей, научных сотрудников, аспирантов и студентов магистратуры с опорой на партнерства с ведущими научно-образовательными центрами России и зарубежных стран	Создание научных школ мирового уровня по 8–15 направлениям, обеспечивающим лидерские позиции отечественной социально-экономической науки на мировой арене. Обучение в не менее чем в 10 научных школах зарубежных докторантов; вхождение представителей школ в редколлегии ведущих международных журналов по соответствующим направлениям и в руководство международными академическими ассоциациями; публикации результатов

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
	<p>прогностические исследования; количественные методы в социально-экономических науках; международные отношения и глобальные политические процессы и др.) на основе повышения эффективности инструментов целенаправленного выращивания и поддержки сильных научных школ (Центра фундаментальных исследований, Научного фонда, системы академических надбавок и др.).</p>		<p>научных исследований не менее чем 20% преподавателей и научных сотрудников в международных рецензируемых журналах, доклады на ведущих международных конференциях.</p>
<p>2.1.2. Заполнение имеющихся в России кадровых и компетентностных «лакун» по основным направлениям фундаментальных исследований ГУ–ВШЭ</p>	<p>Формирование в ГУ–ВШЭ не менее 3 проблемных лабораторий, имеющих директором или научным руководителем выдающегося зарубежного ученого, по направлениям эконометрика и социометрика, количественные методы социологических исследований, количественная экономическая история, поведенческая экономика, открытая макроэкономика, экономика права, сравнительное право, теория финансов и др. Направление на обучение в магистратурах и докторантурах ведущих мировых университетов – лидеров в разработке соответствующих теоретических областей 100 лучших выпускников ГУ–ВШЭ, с гарантией получения штатной должности в Университете после завершения докторской диссертации</p>	<p>Формирование в ГУ–ВШЭ не менее 15 проблемных лабораторий, имеющих директором или научным руководителем выдающегося зарубежного ученого, по «направлениям отставания». Обеспечение приема на штатные должности ГУ–ВШЭ до 50 ведущих преподавателей по «направлениям отставания», в том числе не менее 20 – из числа собственных выпускников</p>	<p>Активная публикация материалов научных исследований сотрудников ГУ–ВШЭ в ведущих международных журналах по бывшим «направлениям отставания»</p>

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
2.1.3. Интеграция в глобальный рынок исследований и разработок	Установление системы конкурсной поддержки для привлечения талантливых исследователей из-за рубежа к совместным проектам (в среднем 10 чел. в год в 2009–2011 гг., 20 чел. в год в 2012–2015 гг.). Внедрение системы регулярных международных семинаров и конференций по приоритетным направлениям исследований и разработок.	Привлечение каждого научного подразделения ГУ–ВШЭ к участию в совместных исследовательских и аналитических проектах с зарубежными партнерами (международными организациями, ведущими университетами, научными центрами, консалтинговыми компаниями). Проведение на базе ГУ–ВШЭ не менее 4 конференций международных научных и профессиональных ассоциаций в год.	Привлечение в ГУ–ВШЭ как глобальный центр превосходства в отдельных областях социально-экономических наук для временной работы ежегодно до 250 ученых из-за рубежа (как правило, в центры передовых исследований).
Задача 2.2. Организовать проведение системных исследований и разработок (в том числе междисциплинарных) в актуальных направлениях, отвечающих перспективным потребностям социально-экономического развития и недостаточно представленных в России			
2.2.1. Формирование научного потенциала в ряде областей социально-экономических наук, где Россия заметно отстает от мирового уровня, и создание центров междисциплинарных исследований по актуальным проблемам развития экономики и общества	Формирование в ГУ–ВШЭ междисциплинарных научно-аналитических центров по вопросам глобальной повестки дня и другим актуальным направлениям социально-экономического развития (экология, энергетика, регионалистика, урбанистика, глобализация, дизайн, миграция и этноотношения, междисциплинарный анализ рынков, человеческий потенциал, государственное и муниципальное управление, общественные финансы, гражданское общество, управление знаниями, экономика впечатлений и др.)	Достижение показателей развития междисциплинарных научно-аналитических центров: не менее четырех со статусом международных центров передовых исследований, приглашающих ведущих зарубежных ученых для участия в научно-исследовательских проектах и активно привлекающих финансирование из международных источников.	Полномасштабное развертывание на базе ГУ–ВШЭ новых исследовательских направлений, ранее не получивших в стране должного развития и отвечающих интересам России как одной из ведущих мировых держав.
2.2.2. Реализация комплексных эмпирических проектов	Обеспечение представительства России сотрудниками Университета в	Признание ГУ–ВШЭ как российского центра	Признание ГУ–ВШЭ как крупнейшего центра международных сопоставительных

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
международных сопоставлений	крупных проектах международных сопоставлений, осуществляемых ведущими мировыми научными центрами (европейских исследованиях инновационной активности (CIS); глобальном мониторинге предпринимательства (GEM); проекте сравнительных исследований производительности труда (KLEMS); проекте социально-экономической защищенности населения Международной организации труда (SES-ILO); сопоставительных исследованиях в рамках проектов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Европейской Комиссии, Европейской ассоциации университетов и др.)	координации международных сопоставительных исследований	исследований в Восточной Европе
Задача 2.3. Создать устойчивую систему аналитических исследований в социально-экономической сфере на основе передовых методологий мониторинга и прогнозирования в интересах общества, государства и бизнеса			
2.3.1. Создание системы мониторинга социально-экономических процессов и управления знаниями в этой области	Формирование в ГУ–ВШЭ интегрированных баз знаний для анализа и прогнозирования социально-экономического развития России не менее чем по 5 направлениям экономических и социальных процессов, создание системы регулярных мониторинговых и прогностических исследований	Установление постоянного режима проведения системы мониторинга и прогнозирования социально-экономических процессов, позволяющего радикально повысить качество информационно-аналитического обеспечения государственной и корпоративной политики. Создание не менее 15 направлений аналитических исследований.	Обеспечение ГУ–ВШЭ координации общероссийской сети отраслевых и региональных центров мониторинга и прогнозирования в социально-экономической сфере и их научно-методологической поддержки.
2.3.2. Развитие комплексных прикладных исследований, аналитических разработок и	Завершение становления ГУ–ВШЭ в качестве ведущего российского центра, осуществляющего	Создание в Университете центра оперативного ситуационного моделирования и	Осуществление ГУ–ВШЭ услуг по социальному консультированию и проектированию для институтов

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
социального проектирования в интересах общества, государства и бизнеса	проведение комплексных прикладных исследований и аналитических разработок социально-экономического профиля в интересах федеральных и региональных органов законодательной и исполнительной власти, бизнеса, гражданского общества	прогнозирования социально-экономических процессов для выполнения на уровне стандартов ИСО аналитических работ по заданиям Правительства РФ. Существенное расширение объема экспертно-аналитической работы в интересах региональных администраций, бизнеса и общественных организаций	гражданского общества и населения, консультирования в области социально-экономического развития не менее чем 10 регионов
Цель 3			
СОДЕЙСТВИЕ РАСПРОСТРАНЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ И ПРАКТИК			
Задача 3.1. Продвигать лучшие практики социально-экономического образования в российском образовательном сообществе			
3.1.1. Распространение методик обучения и учебно-методических публикаций в области социально-экономических наук	Бесплатное распространение в региональные вузы учебной литературы, выпускаемой ГУ-ВШЭ, в количестве не менее 300 экз. каждого названия. Размещение программ всех курсов на портале ГУ-ВШЭ	Достижение доли электронных изданий 50% в общем выпуске изданий ГУ-ВШЭ (как минимум одно электронное учебное пособие на каждый базовый курс образовательной программы)	Достижение доли электронных изданий 75% в общем выпуске изданий ГУ-ВШЭ
3.1.2. Усиление методической роли ГУ-ВШЭ в общеобразовательной школе	Подготовка новых учебников по экономике, праву, учебных пособий по философии и социологии для профильной общеобразовательной школы. Создание института повышения квалификации учителей социально-экономических дисциплин. Осуществление в ГУ-ВШЭ переподготовки не менее 250 учителей-методистов ежегодно	Проведение апробации электронных учебно-методических комплексов для общеобразовательной школы. На основе партнерства с региональными университетами создание не менее 15 региональных центров социально-экономического образования в школе. Осуществление в ГУ-ВШЭ повышения квалификации, в т.ч. профессиональной переподготовки 1500 учителей в	Полное обеспечение общеобразовательной школы подготовленными кадрами и учебно-методическими комплексами по предметам «экономика» и «право». Поддержка ГУ-ВШЭ работы не менее 50 региональных центров социально-экономического образования в школе

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
год			
Задача 3.2. Распространять передовые научные знания, методологии и стандарты качества научных исследований в области социально-экономических наук			
3.2.1. Подготовка, издание и распространение научных, аналитических, информационных и статистических публикаций по передовым направлениям социально-экономических наук	<p>Публикация каждым исследовательским подразделением ГУ–ВШЭ результатов своих проектов и препринты в открытом доступе на интернет-портале ГУ–ВШЭ.</p> <p>Издание Университетом 150 научных монографий и сборников в год, в том числе не менее 15 названий – авторов из других российских университетов и научных центров и не менее 10 названий переводной научной литературы</p>	<p>Выход Издательского дома ГУ–ВШЭ на международный рынок, установление партнерских отношений с одним из лидеров европейского академического книгоиздания.</p> <p>Издание ГУ–ВШЭ 600 научных монографий и сборников в год, в том числе не менее 60 названий – авторов из других российских университетов и научных центров и не менее 50 названий переводной научной литературы</p>	<p>Издательский дом ГУ–ВШЭ - первое в России (и Восточной Европе) издательство, встроенное в мировой рынок академической продукции по социально-экономической тематике.</p> <p>Издание ГУ–ВШЭ 1000 научных монографий и сборников в год, в том числе не менее 100 названий – авторов из других российских университетов и научных центров и не менее 75 названий переводной научной литературы</p>
3.2.2. Создание системы научных и информационно-аналитических журналов социально-экономического профиля, отвечающих международным стандартам качества, и обеспечение их доступности для специалистов	<p>Осуществление полного рецензирования всех научных журналов ГУ–ВШЭ. Учреждение журналов по новым направлениям математики, рекламы, логистики; включение полнотекстовых версий всех журналов в Российский индекс научного цитирования; размещение электронного архива журналов в открытом доступе</p>	<p>Создание научного или научно-практического журнала с электронной версией по каждому научному направлению и на каждом факультете университета.</p> <p>Обеспечение работы международных редколлегий во всех научных журналах ГУ–ВШЭ. Подготовка ежегодных приложений к журналам или специальных выпусков на английском языке в рамках партнерства с одним из ведущих европейских издательств</p>	<p>Обеспечение выпуска всех научных журналов ГУ–ВШЭ англоязычными версиями в электронной форме. Включение издаваемых ГУ–ВШЭ журналов в основные международные индексы цитирования.</p> <p>Доведение доли внешних авторов в журналах ГУ–ВШЭ до 50%, в том числе зарубежных – до 15%.</p> <p>Создание новых международных журналов по приоритетным областям исследований ГУ–ВШЭ</p>
3.2.3. Развитие портала «Экономика. Социология. Менеджмент» в качестве общедоступного информационного	<p>Усиление специализации информационных ресурсов, адресованных преподавателям и обучающимся в бакалавриате и в</p>	<p>Размещение на портале информационных ресурсов для дополнительного профессионального образования</p>	<p>Формирование тематических разделов по всем образовательным направлениям и уровням образования, представленным в ГУ–ВШЭ</p>

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
ресурса на русском языке по всему комплексу социально-экономических наук	магистратуре; формирование разделов по философии, психологии, политологии, праву	по всем тематическим разделам	
Задача 3.3. Содействовать развитию профессиональных сообществ и информационных сетей по социально-экономической тематике, развивающих современные практики и ориентированных на качество			
3.3.1. Формирование новых и вступление в существующие профессиональные образовательные, научные и экспертные сообщества в области социально-экономических наук и практик	Формирование сообщества преподавателей социально-экономических наук. Формирование экспертных сообществ не менее чем по пяти направлениям исследований и разработок	Формирование информационной «Сети мастерства» по всем приоритетным направлениям исследований ГУ–ВШЭ. Формирование системы сетевого консультирования	Формирование на базе не менее чем 50% информационных сетей общественных объединений (ассоциаций)
3.3.2. Организация площадок коммуникации представителей государства, бизнеса, научно-образовательного и экспертного сообщества, гражданского общества по актуальным проблемам развития страны	Закрепление ежегодной международной конференции ГУ–ВШЭ по проблемам социально-экономического развития как крупнейшего академического события года в России. Проведение в ГУ–ВШЭ не менее 750 семинаров, круглых столов и конференций в год. Создание площадки общественной коммуникации на каждом факультете, в каждом институте и центре ГУ-ВШЭ	Построение экспертных информационных сетей по важнейшим проблемам отечественного социально-экономического развития по типу экспертного канала «Открытая экономика» (http://opes.ru)	Достижение ГУ-ВШЭ репутации как организации с престижной площадкой для проведения конференций международных профессиональных ассоциаций. ГУ–ВШЭ становится авторитетной площадкой для академических и аналитических дискуссий с представителями международного экспертного сообщества по проблемам глобального развития, экологии, энергопотребления, демографии, развития человеческого капитала и др.
Задача 3.4. Содействовать генерации новых бизнесов и проектов в сфере экономических и социальных инноваций			
3.4.1. Формирование «пояса» бизнес-инкубаторов и инновационных парков	Разработка системы специализированных факультативов по предпринимательству с участием практиков Достижение численности консультантов-практиков для новых компаний 120 человек. Ежегодное создание не менее 20 бизнес-проектов	Создание бизнес-инкубаторов во всех учебных кампусах ГУ–ВШЭ	Открытие инновационного парка в загородном учебном кампусе ГУ-ВШЭ

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
3.4.2. Формирование сети выпускников	Создание для выпускников возможности бесплатного использования библиотечных и информационных ресурсов Университета; учреждение совместного корпоративного журнал	Создание единой, постоянно обновляемой базы данных выпускников ГУ–ВШЭ Москвы и филиалов; активное участие выпускников в поддержке социальных проектов, реализуемых в Университете, широкое привлечение ресурсов для развития образовательных и культурных проектов в ГУ–ВШЭ	Реализация сетью выпускников собственных проектов, оказание содействия выпускниками развитию фонда целевого капитала, созданному в целях финансового обеспечения ГУ–ВШЭ
Цель 4 СОЗДАНИЕ КАДРОВОЙ БАЗЫ ПРОЕКТНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА			
Задача 4.1. Обеспечить условия эффективного контракта с преподавателями и сотрудниками университета			
4.1.1. Обеспечение заработной платы, конкурентоспособной на местных рынках труда	Средняя заработная плата преподавателей Университета достигает уровня средней заработной платы преподавателей соответствующих должностей государственных образовательных учреждений в Москве и других городах, где работает ГУ–ВШЭ (на факультетах права и экономики и менеджмента – 130%), в т.ч. за счет доходов ГУ-ВШЭ	Средняя заработная плата преподавателей Университета достигает 125% от средней заработной платы преподавателей соответствующих должностей государственных образовательных учреждений в Москве и других городах, где работает ГУ–ВШЭ (на факультетах права и экономики и менеджмента – 150%), в т.ч. за счет доходов ГУ-ВШЭ. Достижение средней заработной платы работников административно-хозяйственного и учебно-вспомогательного персонала Университета уровня средней заработной платы по соответствующим профессиям в Москве и других городах, где работает ГУ–ВШЭ	Достижение высокой конкурентоспособности заработной платы в ГУ-ВШЭ на местных рынках труда, позволяющей отбирать лучшие кадры по всем направлениям своей деятельности, в т.ч. за счет доходов ГУ-ВШЭ

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
4.1.2. Обеспечение эффективного контракта с преподавателями и научными сотрудниками (для перспективных преподавателей и научных сотрудников доход на конкурентном уровне с российским коммерческим сектором, для ведущих преподавателей и научных сотрудников – с зарубежными университетами)	Обеспечение возможности перехода 25% преподавателей на условия трудового договора с пониженной учебной нагрузкой и обязательным представлением международно-признанных научных результатов.	Снижение учебной нагрузки у 50% преподавателей: не более 400 часов в год - профессора, не более 500 часов - доцента, 600 часов - ассистента и старшего преподавателя при условии замещения учебной нагрузки исследовательской работой	Достижение доли штатных преподавателей, имеющих контракт с нормативной учебной нагрузкой, 30% от штатного состава преподавателей
4.1.3. Создание преподавателям и научным сотрудникам условий для совмещения исследовательской и педагогической работы	Участие не менее 25% преподавателей в проектах фундаментальных и прикладных исследований ГУ–ВШЭ. Преподавательская работа, в т.ч. по совместительству, 15% штатных научных сотрудников ГУ–ВШЭ	Участие не менее 35% преподавателей в проектах фундаментальных и прикладных исследований ГУ–ВШЭ или в проектах с внешними грантами на проведение исследований. Преподавательская работа, в т.ч. по совместительству – 35% штатных научных сотрудников ГУ–ВШЭ	Участие не менее 50% преподавателей в проектах фундаментальных и прикладных исследований ГУ–ВШЭ или в проектах с внешними грантами на проведение исследований. Преподавательская работа, в т.ч. по совместительству – 75% штатных научных сотрудников ГУ–ВШЭ
Задача 4.2. Отработать и запустить эффективные механизмы кадрового обновления и привлечения лучших кадров исследователей и преподавателей с мирового и отечественного рынков труда			
4.2.1. Создание «именных» исследовательских центров для выдающихся ученых мирового уровня	Создание двух «именных» исследовательских центров	Функционирование восьми «именных» исследовательских центров	Функционирование не менее одиннадцати «именных» исследовательских центров
4.2.2. Наем молодых докторов наук, подготовивших диссертации в ведущих мировых университетах	Не менее 30 докторов наук – выпускники ведущих зарубежных университетов руководят лабораториями или являются профессорами в ГУ–ВШЭ	Не менее 70 докторов наук – выпускники ведущих зарубежных университетов руководят лабораториями или являются профессорами в ГУ–ВШЭ	Не менее 100 докторов наук – выпускники ведущих зарубежных университетов руководят лабораториями или являются профессорами в ГУ–ВШЭ
4.2.3. Внедрение эффективных механизмов отбора и обновления профессиональных кадров	Внедрение более эффективного механизма ротации кадров на конкурсной основе (с участием	Ежегодное обновление ППС и научных работников на уровне не менее 5% от штатной	Введение механизма софинансирования пенсионных отчислений ведущих сотрудников в размере до 10% от базовой

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
	нескольких претендентов)	численности	ставки заработной платы соответствующей категории работников (за счет собственных средств ГУ-ВШЭ)
4.2.4. Развитие внутрироссийской и международной академической мобильности преподавателей и исследователей	Создание Программы поддержки академической мобильности, партнерств и международного сотрудничества преподавателей, исследователей, студентов и аспирантов по приоритетным направлениям (за счет доходов ГУ-ВШЭ)	Стажировка и участие семинарах и конференциях ведущих международных университетов и аналитических центров ежегодно не менее 20% преподавателей и научных сотрудников ГУ-ВШЭ	Финансирование Программой поддержки академической мобильности университета участия в мероприятиях и стажировках в ГУ-ВШЭ не менее чем 500 преподавателей и научных сотрудников других вузов. Стажировка и участие в семинарах и конференциях ведущих международных университетов и аналитических центров ежегодно не менее 40% преподавателей и научных сотрудников ГУ-ВШЭ
4.2.5. Постоянное обновление компетенции и повышение квалификации преподавателей и сотрудников	Организация бесплатного обучения преподавателей и научных сотрудников иностранным языкам, программным продуктам и регламентам. Стимулирование в виде надбавок к заработной плате сдачи сотрудниками Университета внешних экзаменов по иностранному языку на получение международных и иностранных сертификатов	Ежегодная организация повышения квалификации не менее 25% преподавателей и научных сотрудников ГУ-ВШЭ. Введение обязательной регулярной аттестации на владение стандартными профессиональными компетенциями для всех сотрудников Университета	Прохождение повышения квалификации в разных формах каждым преподавателем и научным сотрудником не реже одного раза в 3 года
Задача 4.3. Привлечь для преподавательской и проектной работы практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения			
4.3.1. Расширение участия практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения в преподавании прикладных дисциплин и организации проектной работы студентов ГУ-ВШЭ	Привлечение к преподаванию на условиях совместительства не менее 200 практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения. Создание 30 базовых кафедр (совместно с научными учреждениями, федеральных органов исполнительной власти и бизнес корпораций)	Привлечение к преподаванию на условиях совместительства не менее 300 практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения. Создание 50 базовых кафедр с участием внешних организаций	Привлечение к преподаванию на условиях совместительства не менее 400 практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения. Создание 70 базовых кафедр и проектно-учебных лабораторий.
Задача 4.4. Создать устойчиво работающий механизм стимулирования академического выбора наиболее способных студентов и подготовки			

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
молодых исследователей и преподавателей, в том числе на основе кооперации с ведущими университетами мира			
4.4.1. Развитие научно-учебных лабораторий, создание системы отбора и целевой поддержки наиболее талантливых студентов и аспирантов с целью закрепления их академического выбора	Создание первых проектно-учебных лабораторий с участием сотрудничающих с Университетом корпораций и консалтинговых фирм. Введение должностей ассистентов и лаборантов на 0,25 - 0,5 ставки преподавателя или научного сотрудника для привлечения талантливых студентов и аспирантов к преподавательской и научной работе. Обеспечение каждой кафедре и научному подразделению возможности отбирать наиболее способных студентов и аспирантов в целевые магистратуру и аспирантуру	Не менее 10% студентов 3–4 курсов бакалавриата и до 20% студентов магистратуры и аспирантов вовлечены в работу совместных лабораторий. Создание рабочих мест ассистентов и лаборантов для привлечения студентов и аспирантов к преподавательской или научной работой (до 20% от численности студентов магистратуры)	До 25% студентов 3–4 курсов бакалавриата и до 50% студентов магистратуры и аспирантов вовлечены в работу совместных лабораторий. Создание рабочих мест ассистентов и лаборантов для привлечения студентов и аспирантов к преподавательской или научной работой (до 30% от численности студентов магистратуры)
4.4.2. Подготовка академических кадров высшей квалификации	Направление в аспирантуру (PhD) ведущих зарубежных университетов не менее 30 лучших выпускников магистратуры, предоставление им финансовой поддержки на время подготовки диссертации. Создание специальных механизмов поддержки и стимулирования к возвращению в ГУ–ВШЭ молодых ученых-аспирантов, защищающих в ведущих зарубежных университетах диссертации на ученую степень PhD	Направление в аспирантуру (PhD) ведущих зарубежных университетов не менее 150 лучших выпускников магистратуры	Магистратура и аспирантура ГУ–ВШЭ обеспечивают высококвалифицированными академическими кадрами университеты России и ближнего зарубежья по всем направлениям социально-экономического и гуманитарного знания
4.4.3. Создание системы конкурсной целевой поддержки для показавших способности к исследованиям и	Создание системы конкурсной целевой поддержки для выпускников аспирантуры на двухлетний период («постдоки») на	«Постдоки» составляют не менее 7% от штатных преподавателей и не менее 50% постдоков участвуют в	Не менее 50% «постдоков» получают внешние гранты на научные исследования

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
преподавательской работе выпускников аспирантуры ГУ–ВШЭ и других ведущих университетов России и мира	факультетах ГУ–ВШЭ	конкурсах на замещение вакантных должностей в университете	
Цель 5 СОЗДАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА УРОВНЕ ЛУЧШИХ МИРОВЫХ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ			
Задача 5.1. Создать современные кампусы в городах Москве, Санкт-Петербурге, Перми и Нижнем Новгороде, а также в Московской области, преодолеть существующую территориальную разобщенность Университета в этих городах			
5.1.1. Формирование учебно-лабораторной базы	Введение реконструированного комплекса зданий на Покровском бульваре, с увеличением общей площади до 90 тыс. кв. м; передача дополнительно комплекса зданий – до 50 тыс. кв. м. (г. Москва). Передача Пермскому филиалу учебно-лабораторных зданий площадью до 17 тыс. кв. м	Введение второй очереди реконструированного комплекса зданий на Покровском бульваре (Трехсвятительский и Хитровский пер., г. Москва), с увеличением общей площади до 35 тыс. кв. м; на Кирпичной улице (г. Москва) – с увеличением общей площади до 40 тыс. кв. м. Выход ГУ–ВШЭ на нормативную обеспеченность учебными и лабораторными площадями: 230 тыс. кв. м общей площади в Москве и до 35 тыс. кв. м в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми (при увеличении численности обучающихся не более чем на 25% относительно 2008 г.)	Завершение территориальной консолидации ГУ–ВШЭ в Москве (на 5–6 территориях) путем реализации инвестиционного проекта с вовлечением части закрепленных за Университетом зданий. Строительство на Юго-Западе Москвы нового городского кампуса общей площадью 100 тыс. кв. м, в том числе 60 тыс. кв. м – учебно-лабораторных площадей
5.1.2. Создание загородного кампуса в г. Троицке Московской области	Передача Правительством Университету земельных участков, вовлекаемых в инвестиционный проект. Начато строительство в рамках	В составе загородного кампуса построен учебно-лабораторный корпус 25 тыс. кв. м, 35 тыс. кв. м. служебного жилья, спортивный комплекс и	

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
	реализации инвестиционного проекта.	общежития до 40 тыс. кв. м, гимназия-интернат для особо одаренных детей на 600 человек, конгресс-центр с гостиницей на 300 номеров, второй учебно-лабораторный корпус	
5.1.3. Создание инфраструктуры бизнес-инкубаторов и инновационных парков	Завершение перехода к созданию виртуальных рабочих мест (что позволит развернуть рабочие столы ПК на централизованных серверах). Увеличение количества ежегодно поддерживаемых бизнес-проектов увеличится до 40 (с 5 в 2008 г.)	Завершение строительства инновационного парка в Троицком филиале ГУ–ВШЭ; ежегодная поддержка не менее 50 проектов студентов и выпускников университета.	Создание инновационных парков и бизнес-инкубаторов, позволяющих поддерживать ежегодно до 150 проектов, общая площадь инфраструктуры парков и инкубаторов - до 35 тыс. кв. м
5.1.4. Строительство современных общежитий и служебного жилья, развитие социальной инфраструктуры	В Москве и Московской области завершено строительство общежитий квартирного типа на 3800 мест, что позволяет довести число мест в современных общежитиях до 7 600. Построен закрытый физкультурно-оздоровительный комплекс в составе крупного общежития	Введены дополнительные общежития в филиалах ГУ–ВШЭ, что позволяет обеспечить большинство нуждающихся студентов и слушателей; завершено формирование спортивной инфраструктуры университета и строительство двух культурных центров в Москве и Московской области	Произведена реконструкция всех общежитий ГУ–ВШЭ в соответствии с международными стандартами (квартирный тип размещения).
Задача 5.2. Построить информационную и технологическую инфраструктуру Университета, обеспечивающую реализацию современных образовательных и исследовательских технологий, эффективное управление Университетом и полную информационную доступность его процессов и сервисов из любой точки мира			
5.2.1. Развитие информационных и библиотечных ресурсов	Обеспечение всем пользователям ГУ–ВШЭ неограниченного и бесплатного доступа к большинству существующих в мире русскоязычных и англоязычных электронных ресурсов по направлениям работы ГУ–ВШЭ	Получение лицензионной и технической возможности доступа к электронным ресурсам Университета по персональным логинам сотрудников и студентов	Создание системы открытого доступа к не менее чем 75% бумажного научного фонда
5.2.2. Формирование	Разработка электронных	Введение информационной	Достижение конкурентоспособности

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
интегрированной информационной инфраструктуры Университета	административных регламентов (ЭАР) по учебным и административным процессам Университета. Создание базы данных, включающих всех сотрудников и студентов. Осуществление перехода на беспроводные физические сети в основных зданиях Университета	системы (КИС), позволяющей минимизировать бумажный документооборот, что позволяет перейти к сервисам вида «одно окно», доступным из любой точки; адаптация всех аудиторий для работы в режиме учебного компьютерного класса	информационной инфраструктуры Университета с лучшими университетами мира
Задача 5.3. Развивать инфраструктуру позиционирования ГУ–ВШЭ как ведущего российского научно-образовательного центра в области социально-экономических наук			
5.3.1. Развитие корпоративного интернет-портала и закрепление имиджа ГУ–ВШЭ как «прозрачного» университета	Осуществление аудио- и видеозаписи лекций и научных семинаров с последующим размещением на портале (минимум к одному ключевому курсу в рамках каждого образовательного направления); англоязычная версия портала охватит 35% контента, создание базовых французской и немецкой версий	Размещение до 80% материалов научных семинаров на портале; создание базовой испанской версии портала	Обеспечение охвата англоязычной версией портала 75% контента, вхождение портала в Top-40 в европейском и Top-100 мировом рейтинге «Webometrics»
5.3.2. Развитие системы образовательного маркетинга, информационно-аналитическая поддержка научно-образовательных партнерств и конкурентоспособности ГУ–ВШЭ, формирование и продвижение международного бренда ГУ–ВШЭ	Разработка и внедрение системы организационных и аналитических мероприятий по отслеживанию состояния и тенденций развития международной образовательной среды, разработка планов продвижения образовательных программ ГУ–ВШЭ	Проведение регулярных международных аудитов научно-образовательной деятельности ГУ–ВШЭ. Руководство Университета при планировании работы опирается на ежегодные аналитические отчеты о развитии ГУ–ВШЭ в контексте мирового рынка образовательных услуг	Проведение каждым факультетом регулярных международных аудитов. ГУ–ВШЭ занимает позиции в международных рейтингах университетов (Top-200 в «Шанхайском рейтинге» и Top-50 в специализированном рейтинге QS-THES)
Задача 5.4. Сформировать современную систему управления, обеспечивающую высокую эффективность образовательной и научной деятельности			
5.4.1. Обеспечение международных стандартов качества обслуживания Университета и многообразия	Переход к аутсорсингу непрофильной для Университета деятельности (клининг,	Обеспечение достаточной квалификации всех работников сложных и специфических для	Переподготовка или сдача экзаменов на профессиональные сертификаты не менее чем 65% сотрудниками сложных и

Задачи и мероприятия	Этапы реализации		
	2011 г.	2015 г.	2020 г.
сервисов для студентов и преподавателей	транспортные услуги, логистические сервисы и пр.). Не менее 50% студентов пользуются услугами службы карьерного и психологического консультирования	Университета служб (международные связи, финансы, информационные технологии, библиотека, электронные ресурсы и порталы, учебно-вспомогательная работа, Издательский дом, безопасность). Проведение международного аудита сервисов Университета	специфических служб, стажировка не менее 25% работников в зарубежных университетах
5.4.2. Обеспечение долгосрочной финансовой стабильности ГУ–ВШЭ	Функционирование ГУ-ВШЭ в качестве федерального автономного учреждения (с 2009)	Создан значимый целевой капитал, в целях финансирования Университета -	Получаемый от использования целевого капитала доход обеспечивает 2,5% общих расходов ГУ–ВШЭ
5.4.3. Создание системы стимулирования и поддержки студенческих проектов и инициатив	Создание студенческой бизнес-организации в ГУ–ВШЭ	Участие не менее 10% студентов в работе студенческой бизнес-организации. Создание при бизнес-инкубаторе фонда поддержки студенческих инициатив за счет внебюджетных источников	Участие в работе студенческой коммерческой организации не менее 20% студентов
5.4.4. Формирование современных эффективных механизмов управления	Упрощение действующих административных процедур. Оптимизация структуры управления. Формирование удобных для использования регламентов, включая регламенты установления исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности ГУ–ВШЭ	Создание системы регулярных аудитов управления ГУ-ВШЭ с использованием внешних консультантов	

Мониторинг реализации Программы будет направлен на контроль соответствия результатов Программы поставленным целям, в том числе по основным индикаторам, представленным в таблице 2, где за 2006-2007 гг. и по большинству показателей 2008 г. приведены фактические данные. При этом нужно учитывать, что более высокие по ряду позиций показатели в 2006-2007 гг. объясняются значительным дополнительным финансированием, полученным в рамках Инновационной образовательной программы ГУ-ВШЭ по национальному проекту «Образование». На 2011 - 2020 гг. даны ориентировочные показатели, для обеспечения которых потребуется дополнительное финансирование.

Таблица 2

Основные показатели Программы развития ГУ–ВШЭ

	Показатели	2006	2007	2008	2011	2015	2020
1.	Место в Академическом рейтинге университетов («Шанхайский рейтинг»)	–	–	–	–	Топ–400	Топ–200
2.	Место в рейтинге QS-THES (рейтинг газеты «The Times») среди социально-экономических вузов	–	–	–	–	Топ–200	Топ–50
3.	Численность студентов, тыс. человек	11,3	12,2	12,6	15,9	19,4	21,6
4.	Численность слушателей программ ДПО*, тыс. человек	3,2	3,6	4,2	5,3	7,2	10,9
5.	Численность аспирантов, человек	692	640	631	830	1000	2000
6.	Соотношение между численностью студентов бакалавриата**/ магистратуры / аспирантуры, % к итогу	85:9:6	85:10:5	84:11:5	74:21:5	69:26:5	61:33:6
7.	Удельный вес студентов 1-го курса, зачисленных по итогам олимпиад, %	18	19	20	30	35	35
8.	Удельный вес студентов, обучающихся по программам двойных дипломов и (или) направленных на обучение в зарубежные вузы в рамках международного обмена, %	5,0	5,1	3,6	5,0	10,0	20,0
9.	Удельный вес выпускников других вузов в приеме в магистратуру, %	19	20	23	40	45	50
10.	Удельный вес иностранных студентов в общей численности студентов, %	1,4	1,5	1,5	2,0	5	10
11.	Удельный вес студентов старших курсов, участвующих в проведении научных исследований и разработок и проектной деятельности, % в том числе с вознаграждением за счет ГУ-ВШЭ	20 4	20 5	25 6	35 10	50 15	70 20
12.	Число международных аккредитованных программ и программ на иностранных языках, ед.	16	17	17	20	37	55

13.	Средняя заработная плата выпускника в первый год работы по отношению к средней заработной плате в экономике региона, %	120	120	120	125	130	140
14.	Удельный вес преподавателей и научных сотрудников, имеющих ученые степени, %	54	48	65	69	72	75
15.	Численность преподавателей и научных сотрудников, имеющих степень PhD, человек	14	20	27	60	100	150
16.	Численность иностранных преподавателей и научных сотрудников, привлеченных к учебному процессу, человек	35	55	48	75	150	250
17.	Удельный вес преподавателей***, участвующих в проведении научных исследований и разработок и проектной деятельности, %	30	33	35	50	65	75
18.	Отношение среднегодовой оплаты труда молодых преподавателей (до 30 лет)*** к средней оплате труда по экономике региона, %	90	100	100	140	155	175
19.	Количество научных публикаций в год, в том числе в международных рецензируемых журналах, ед.	2462 / 65	3 510/ 96	3181 / 93	5 200/ 130	11 000/ 450	16 000/ 1500
20.	Численность преподавателей других вузов, прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку в ГУ–ВШЭ, человек в год	118	450	60	200	1000	1500
21.	Удельный вес внебюджетного финансирования в общем объеме доходов вуза****, %	72	67	66	40	45	50
22.	Место интернет-портала вуза в рейтинге «Webometrics»: европейский рейтинг; мировой рейтинг	н/д н/д	н/д 900	384 837	Тор– 100 Тор– 500	Тор–70 Тор– 300	Тор– 40 Тор– 100

* Численность, приведенная к численности студентов очного обучения

** Для 2008 и 2011 гг. – включая программы подготовки специалистов

*** Выпускающих кафедр, включая «стартовые гранты» и гранты ГУ-ВШЭ

**** Без средств капитальных вложений и бюджетных ассигнований на Программу развития

4. ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ-ВШЭ

Достижения целей Программы развития ГУ–ВШЭ будет определяться следующими основными факторами:

- эффективный контракт с преподавателями и научными сотрудниками, обеспечивающий привлечение и закрепление в Университете наиболее квалифицированных исследователей, в том числе международно-конкурентоспособных, и создающий стимулы для регулярного обновления кадров;

- формирование современной материальной и информационной инфраструктуры, преодоление нехватки помещений и территориальной разобщенности размещения Университета;
- современная система управления развитием, подчиняющая себе управление текущей деятельностью Университета, основанная на выделении приоритетов.

Важным фактором успешной реализации Программы станет обеспечение необходимого уровня финансирования основных программ и дальнейшая диверсификация источников финансирования за счет:

- существенного расширения государственной поддержки фундаментальных и прикладных исследований, перспективных разработок, экспертно-аналитической деятельности, подготовки магистров и аспирантов;
- освоения новых рынков образовательных услуг, аналитики и консультирования и обеспечения качественного и ценового лидерства на основных рынках;
- формирования фонда целевого капитала и обеспечения устойчивого дохода от добровольных пожертвований бизнеса и выпускников;
- оптимизации расходной части бюджета Университета, обеспечения эффективного управления доходами и расходами, контроля за экономической эффективностью проектов.

Степень достижения целей развития ГУ–ВШЭ в значительной мере будет определяться также такими внешними факторами, как:

- «жесткость» нормативного регулирования деятельности ведущих российских университетов (работа по усредненному негибкому образовательному стандарту, трудности привлечения иностранных студентов и специалистов);
- состояние рынков образования и экспертно-аналитических услуг.

Преодоление финансовых ограничений (кроме программы капитальных вложений)

Финансирование Программы развития предполагается на основе традиционного для ГУ–ВШЭ сочетания бюджетного и внебюджетного финансирования. В настоящее время внебюджетное финансирование составляет около 60% бюджета ГУ–ВШЭ, но значительная и возрастающая часть централизуемых средств направляется на дофинансирование бюджетных обязательств, в первую очередь заработной платы сотрудников бюджетных подразделений.

Эффективная работа ГУ–ВШЭ будет обеспечена ростом бюджетного финансирования текущей деятельности университета до уровня, позволяющего обеспечить заработную плату сотрудников бюджетных подразделений, а к 2015 г. – на уровне средней заработной платы на рынках труда Москвы и других городов, где работает ГУ–ВШЭ⁷. При этом дополнительное финансирование зарплаты сотрудников бюджетных подразделений за счет перераспределения доходов от внебюджетной деятельности университета должно сократиться со 100 до 40% от соответствующего бюджетного финансирования.

Доведение бюджетного финансирования до необходимого уровня изменит его соотношение с внебюджетным к 2012 г. до 60 к 40% соответственно. В последующем

⁷ В настоящее время.

предполагается опережающий рост внебюджетной части доходов ГУ–ВШЭ, что будет связано с преодолением существующих жестких ограничений по материальной базе программ дополнительного образования и обучения региональных и иностранных студентов и слушателей, а также формированием фонда целевого капитала. В 2020 г. соотношение бюджетных и внебюджетных доходов составит 50 к 50%.

Это позволит направить значительную часть централизуемых внебюджетных доходов ГУ–ВШЭ на софинансирование мероприятий Программы развития.

Сценарии развития Университета и основные риски реализации Программы

Можно рассмотреть три сценария развития Программы, реализация которых зависит как от институциональных инноваций, так и от внешних ресурсов и ограничений развития.

Инновационный сценарий предполагает, что государство будет на достаточном уровне финансировать фундаментальные исследования и основное профессиональное образование, а также предоставит широкую академическую и организационную автономию и необходимую для развития материальную базу. При этом платежеспособный спрос на основных рынках Университета будет обеспечивать достаточно быстрый рост внебюджетных доходов. Параллельно (в том числе и при поддержке государственной политики) будет формироваться значительный целевой капитал для финансирования Университета.

В этом случае удастся полностью достигнуть целей Программы. ГУ–ВШЭ превратится в современный исследовательский университет с сильным международным позиционированием, обеспечивающий кадрами, современными знаниями и технологиями новый этап социально-экономического развития России. Реализация такого сценария потребует значительных институциональных инноваций, подкрепленных расширенной ресурсной поддержкой как из бюджета, так и из внебюджетных средств. В рамках этого сценария произойдет существенное обновление качества подготовки кадров, выход на разработку конкурентоспособных социально-экономических технологий, укрепление российского позиционирования на глобальном образовательном рынке.

Инерционный сценарий предполагает, что государство откажется от реализации Программы развития ведущих (федеральных и исследовательских) университетов, либо ГУ–ВШЭ не получит поддержки в рамках соответствующей Программы. Университет по-прежнему будет работать в рамках усредненных образовательных стандартов и организационных ограничений. В Университете сохранится дефицит учебно-лабораторных площадей, а в региональных филиалах – значительный дефицит мест в общежитиях. При этом платежеспособный спрос сохранится, внебюджетные доходы будут расти достаточно высокими темпами.

В этом случае Университет не сможет реализовать ключевые цели и задачи Программы развития. В рамках этого сценария ресурсное обеспечение не позволит развивать фундаментальные исследования, реализовать существенные инновации в образовательном процессе. ГУ–ВШЭ сохранит свое присутствие в сложившихся областях деятельности и существующие показатели по приему студентов и слушателей дополнительного образования. Сократится доля преподавателей, работающих на основе эффективного контракта (до 15–20%). Соотношение бакалавров и магистров существенно не изменится. Возможным последствием реализации этого сценария для российской экономики и социальной политики станет отток сильных студентов за рубеж (особенно на уровне магистратуры) и недостаток передовых научных исследований и прикладных

экономических разработок для решения новых задач социально-экономического развития. Ослабятся лидерские возможности ГУ–ВШЭ для модернизации высшего образования в России, он будет вынужденно ограничивать те общественно-значимые направления своей деятельности, которые не приносят дохода.

Предпринимательский сценарий также исходит из недостаточного ресурсного обеспечения Программы развития Университета со стороны государства. В этом сценарии государство расширяет материальную базу ГУ–ВШЭ до необходимых размеров, но не увеличивает поддержку фундаментальных исследований и магистерских программ и не финансирует мероприятия Программы развития Университета. В таком случае ГУ–ВШЭ должен будет реализовать стратегию максимального замещения недостаточных бюджетных доходных источников внебюджетными. Сценарий предполагает, что ГУ–ВШЭ, став автономным учреждением, получит значительную автономию (в том числе и в академической сфере), резко увеличит приток средств с платежеспособных рынков, расширяя услуги наиболее прибыльных подразделений, и при этом значительно сократит объемы внутреннего кросс-субсидирования. Это позволит ГУ–ВШЭ сохранить долю преподавателей, работающих на эффективном контракте, на уровне 25% и внедрять инновации, чтобы повысить качество образования и исследований на прибыльных направлениях. В рамках этого сценария укрепятся связи ГУ–ВШЭ с корпоративным сектором и увеличится объем работ по массовому дополнительному образованию. Может произойти рост числа магистров, но лишь на тех направлениях, которые будут самоокупаться. С другой стороны, в рамках этого сценария ограничится развитие не приносящих доход направлений, не будут проводиться рискованные инвестиции в открытие новых направлений, поэтому тематика исследований, разработок и аналитики может начать отставать от меняющихся потребностей социально-экономического развития России.

Стратегическое развитие ГУ–ВШЭ в этом случае может реализоваться в основном за счет фонда целевого капитала. Но экспертные оценки показывают, что расходы на развитие (кроме обеспечения эффективного контракта с ведущими преподавателями) могут быть оценены в 0,7–1,0 млрд. руб. в год в ценах 2007 г. Необходимый для покрытия таких расходов размер целевого капитала (15–20 млрд. руб.) не может быть сформирован за счет вкладов российского бизнеса в обозримый период.

Главный риск «неинновационных сценариев» развития Университета состоит в том, что в их рамках не удастся обеспечить те вклады ГУ–ВШЭ в реализацию стратегических целей нового этапа социально-экономического развития России, о которых говорилось выше. Сегодня даже лидирующие вузы России не производят кадров, знаний и технологий, необходимых для существенного прогресса в становлении инновационной экономики знаний. Задача укрепления конкурентоспособности российской экономики, и в частности социально-экономических исследований и образования требует обеспечить выполнение инновационного сценария развития ГУ–ВШЭ. Важно также отметить, что с инвестиционной точки зрения именно этот сценарий оказывается наиболее эффективным и дешевым в долгосрочной перспективе.

* * *

В разделах 2 и 4 настоящей Программы были проанализированы ограничения, которые затрудняют развитие ГУ–ВШЭ для обеспечения его конкурентоспособности по отношению к ведущим зарубежным образовательным и исследовательским центрам социально-экономического профиля. Речь идет об ограничениях кадровых, финансовых,

инфраструктурных и нормативных. В последующих разделах предложены меры по преодолению этих ограничений, в том числе обоснованы масштабы и направления ресурсного обеспечения достижения стратегических целей развития ГУ–ВШЭ. При этом в таблицах и рисунках представлены плановые показатели на 2009 год и ориентировочные показатели на 2010-2020 годы.

5. КАДРОВОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА – ВАЖНЕЙШЕЕ УСЛОВИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Достижение целей Программы требует ускоренного расширения и качественного обновления состава преподавателей и научных сотрудников ГУ–ВШЭ. В настоящее время преподаватель университета выполняет в среднем 1,35 стандартной нагрузки (на основе внутреннего совместительства), что отражает не только недостаточный уровень базового вознаграждения, но и ограниченность кадров. Это препятствует вовлечению преподавателей в исследования и практическое консультирование и развитию внеаудиторных форм работы со студентами.

Условием реализации кадровой части Программы будет являться конкурентоспособный уровень оплаты труда, различающийся в зависимости от того, в какие альтернативные рынки труда включен работник, а для молодых сотрудников и зарубежных преподавателей, приглашаемых на ограниченный срок – предоставление служебного жилья. Кроме того, важнейшую роль будет играть академическая привлекательность университета: академический уровень коллег, возможность вести исследования (наличие внутренней системы поддержки исследований), включенность университета в международное научное разделение труда (уровень академической мобильности, число международных научных семинаров и конференций, проводящихся в университете). Для ученых-обществоведов дополнительным фактором привлекательности будет выступать включенность ГУ–ВШЭ в реальные процессы социально-экономических преобразований и возможность участвовать в формировании «заказа» на сбор эмпирических данных.

В 2009–2015 гг. предполагается последовательно снизить среднюю нагрузку на преподавателя в 1,35 раза, в том числе 30% – за счет расширения доли самостоятельной работы студентов и оптимизации учебного процесса, 40% – за счет сокращения внутреннего совместительства и 30% – за счет привлечения к преподаванию учебных ассистентов, аспирантов и «постдоков».

Будет происходить постоянное замещение «чистых» преподавателей – преподающими исследователями.

Основными путями преодоления кадровых ограничений, представленными подробно в мероприятиях, отвечающих цели 4 в разделе 3, являются:

- переход на эффективный контракт с преподавателями-исследователями, что позволит увеличить их научную продуктивность;
- повышение уровня оплаты по базовому контракту, что позволит значительно сократить внутреннее совместительство и перегрузку преподавателей;
- приглашение успешных ученых с новыми компетенциями из-за рубежа и из других университетов;
- приглашение выдающихся ученых под создание именных центров;
- введение механизмов закрепления молодых специалистов (служебное жилье, стартовая целевая поддержка на научные исследования);

- введение стимулов закрепления лучших кадров;
- введение системы учебных и научных ассистентов, закрепляющей академический выбор студентов и аспирантов;
- введение системы специальных позиций для выпускников аспирантур лучших университетов («постдоки»);
- целевая подготовка кадров в аспирантуре и магистратуре ведущих университетов;
- формирование эффективных конкурсных механизмов обновления кадров и набор преподавателей-исследователей с открытого международного рынка труда;
- реализация инновационных программ по развитию исследовательских и педагогических компетенций преподавателей, а также по развитию их языковых компетенций, а также по повышению квалификации административно-учебного персонала.

Важнейшим из этих механизмов является эффективный контракт двух категорий: для специалистов, конкурентоспособных на международном рынке труда, и для специалистов, конкурентоспособных на национальном бизнес-рынке труда. Эффективный контракт предполагает создание такой системы построения доходов, которая обеспечит мощные стимулы для достижения преподавателями и научными сотрудниками научно-образовательных результатов международного уровня. Такой контракт подразумевает со стороны университета создание возможностей для получения сотрудником совокупного дохода в университете на уровне внешних конкурентных рынков труда и создание условий для получения сотрудником дополнительных компетенций, а со стороны сотрудника – активную исследовательскую работу или работу в практических проектах с группой студентов и аспирантов, участие в конкурсах на поддержку собственных научных и прикладных проектов. В таблице 3 представлен прогноз численности преподавателей и научных сотрудников, которые постепенно будут переходить на работу по эффективному контракту.

Оценка размеров дохода в рамках эффективного контракта по эффективному контракту исходит из того, что основная часть специалистов по экономическим и управленческим дисциплинам на внутреннем рынке имеют альтернативные рынки в бизнес-структурах, таким образом, за альтернативную заработную плату принимается средняя заработная плата специалиста-аналитика в бизнесе или менеджера нижнего уровня. Расчеты эффективного контракта на международном рынке исходят из альтернативной заработной платы, предлагаемой преподавателям и научным сотрудникам в ведущих зарубежных университетах.

Основными ориентирами при определении стоимости базового контракта являются, с одной стороны, размеры заработной платы работников бюджетного сектора (образование) в г. Москве и, с другой стороны, моральные основы для выполнения преподавателями ГУ–ВШЭ функций наставничества. Это означает, что заработная плата преподавателей, находящихся на начальных ступенях педагогической карьеры (ассистенты, старшие преподаватели), должна быть доведена до уровня 150-200% по отношению к модальной заработной плате, получаемой на первом рабочем месте выпускником ГУ–ВШЭ или быть не ниже средней оплаты труда в экономике региона. Это приведет к снижению внутреннего совместительства, а, следовательно, к снижению аудиторной нагрузки на одного преподавателя и к росту качества их преподавательской и научной работы.

Оценка распределения численности преподавателей и научных сотрудников (без учета численности учебных и научных ассистентов и «постдоков») в зависимости от вида контракта, человек

Преподаватели и научные сотрудники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Преподаватели и научные сотрудники, имеющие только базовый контракт	1482	1757	1879	2031	2010	1998	1989	1902
Преподаватели и научные сотрудники, имеющие доход, конкурентоспособный на внутреннем рынке	156	350	550	1050	1300	1500	2000	2700
Преподаватели и научные сотрудники, имеющие доход, конкурентоспособный на мировом рынке	31	90	190	235	270	300	390	500

Как следует из справочных таблиц 4 и 5, а также из обследования российских ученых, работающих за рубежом, конкурентоспособный уровень дохода составляет от 7 до 10 тыс. долларов в месяц.

Таблица 4

Заработная плата преподавателей в ряде ведущих американских университетов в 2007 – 2008 учебном году, тыс. долларов США в год

Университет	Профессор	Доцент	Преподаватель	Лектор (инструктор)
Гарвардский Университет (Harvard University)	184,8	106,1	95,4	53,8
Калифорнийский Университет Беркли (University of California, Berkley) *	131,3	86,8	76,2	-
Стенфордский Университет (Stanford University)	173,7	122,2	94,3	-
Чикагский Университет (University of Chicago)	170,8	103,3	90,7	57,0
Принстонский университет (Princeton University)	172,2	107,5	81,2	65,3
Корнелльский университет (Cornell University)	148,2	103,4	89,8	-
Средний уровень для американского университета, выдающего дипломы Ph.D.	115,8	81,7	69,0	51,0

* данные за 2006-2007 гг.

Таблица 5

Заработная плата преподавателей в ведущих высших учебных заведениях Великобритании на 2007-2008 учебный год, тыс. английских фунтов стерлингов

Учебное заведение	Профессор	Доцент	Старший преподаватель	Преподаватель	Постдок (помощник – исследователь)
Лондонская школа экономики и политических наук (The London School of Economics and Political Science (LSE))	79,68	52,44	49,0	41,5	28,7
Университет Оксфорда (University of Oxford)	49,1	46,2	33,4	28,9	-
Университет Кембриджа (University of Cambridge)	61,0 (мин.)	52,6	49,0	44,0	28,0
Средняя по университетам Великобритании	58,0	42,0	30,0	29,5	24,0

Приглашение успешных ученых (в том числе и соотечественников) из-за рубежа и других российских университетов является эффективной стратегией быстрого роста научно-образовательного потенциала и продвижения в международных рейтингах. Речь при этом идет об ученых, уже имеющих высокую репутацию и научную продуктивность. Помимо академических стимулов их приглашение будет опираться на такие стимулы, как эффективный контракт (конкурентоспособный на международном рынке), финансирования полевых исследований, предоставление служебного жилья (квартиры или студии), оплату научных ассистентов, средства на финансирование командировок, соцпакет (в том числе для семьи). В таблице 6 представлены параметры привлечения таких специалистов в ГУ–ВШЭ.

Таблица 6

Привлечение зарубежных специалистов для работы на постоянном контракте

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Численность приглашенных зарубежных специалистов, чел:								
г. Москва, в т.ч.	25	30	35	50	60	80	100	250
Выдающиеся ученые	2	3	4	6	10	12	16	20
PhD	23	27	31	44	50	68	84	230
г. Санкт-Петербург, Пермь, Нижний Новгород (филиалы), в т.ч.	-	5	10	15	20	25	30	75
Выдающиеся ученые	-	-	-	-	2	3	4	8
PhD	-	5	10	15	18	22	26	67
Количество студий и квартир для зарубежных специалистов, ед.	-	25	50	65	80	105	130	325

Приглашение сильных российских ученых из других университетов и регионов также является важным элементом стратегии кадрового обновления. Они будут приглашаться с предоставлением служебного жилья и эффективного контракта, конкурентоспособного на внутреннем профессиональном рынке.

Обновление коллектива потребует также формирования серьезных стимулов для молодых научно-преподавательских кадров продолжать работу в Университете до периода получения конкурентоспособной заработной платы. К этим стимулам относится служебное жилье (квартиры и студии), которое будет предоставляться наиболее перспективным молодым преподавателям. Университету удастся существенно повысить свою конкурентоспособность на московском и Санкт-Петербургском рынках труда молодых профессионалов при условии предоставления служебного жилья – сначала в виде студий, а при заключении постоянного контракта – в виде служебной квартиры (от 25 кв. м (студия) до 100 кв. м на семью из четырех человек).

Они будут также иметь возможность конкурировать за получение целевых доплат стимулирующего характера («стартовых грантов») и специальных внутренних грантов из Научного фонда ГУ–ВШЭ. Размер «стартового гранта» определяется как равный базовому контракту с молодым специалистом, что обеспечит полную оплату труда на конкурентоспособном уровне (отношение среднегодовой оплаты труда молодого специалиста составит 140% к 2011 г. и 155% к 2015 г.). В таблице 7 приведены прогнозные параметры поддержки этой группы перспективных специалистов.

Закрепление наиболее сильных кадров, выросших в ГУ–ВШЭ, будет обеспечиваться не только эффективным контрактом, но и предоставлением служебного жилья, а также специальными «профессорскими фондами» для привлечения учеников, свободного научного поиска и продолжительного зарубежного научного сотрудничества.

Таблица 7

Параметры стимулирования обновления кадров

Количество специалистов (общее число в год)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Количество специалистов, работающих с предоставлением служебных квартир, чел.	-	25	50	210	230	270	335	450
Количество молодых специалистов, закрепляемых с предоставлением служебных квартир (студий), чел.	-	25	50	75	100	280	340	500
Количество молодых специалистов, получающих «стартовые гранты», чел.	85	100	150	180	220	280	340	500

Система научных и учебных ассистентов, существующая в передовых международных университетах, станет важнейшим элементом системы кадрового обеспечения развития ГУ–ВШЭ, поскольку она будет способствовать сознательному выбору академической карьеры лучшими студентами и аспирантами ГУ–ВШЭ. В качестве ассистентов будут работать лучшие студенты магистратуры и аспиранты ГУ–ВШЭ.

Также, как в большинстве ведущих университетов и научных центров мира, в ГУ–ВШЭ будет создана система специальных позиций (на 1–2 года) для выпускников аспирантур лучших университетов мира (система «постдоков») с целью поддержки окончательного становления молодого ученого в его области и взаимного знакомства молодого специалиста и Университета. «Постдоки» будут участвовать в конкурсах на

замещение вакантных должностей в ГУ–ВШЭ. Динамика формирования системы научных и учебных ассистентов и системы «постдоков» представлена на рисунке 1.

Целевая подготовка кадров для ГУ–ВШЭ в аспирантуре и магистратуре ведущих университетов и научных центров станет эффективным источником заполнения кадровых «лакун» и формирования в ГУ–ВШЭ современной исследовательской культуры. Для подготовки диссертации на степень PhD ГУ–ВШЭ будет поддерживать прикрепление к аспирантуре ведущих научных центров и поездки на срок до 3 месяцев в году. Одновременно часть выпускников аспирантуры ГУ–ВШЭ будет получать поддержку для работы на пробных контрактах («постдоки») за рубежом (исследовательские стажировки продолжительностью от 6 до 18 месяцев). В рамках этой подготовки будут формироваться целые научные коллективы. Параметры формирования системы учебных и научных ассистентов, «постдоков» и целевой поддержки научно-исследовательской работы студентов и аспирантов представлены в таблице 20.

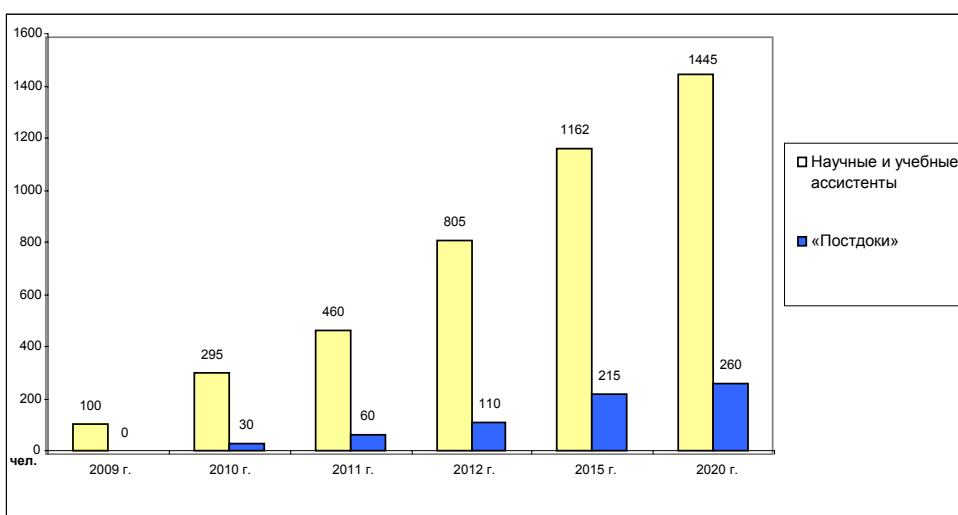


Рисунок 1. Динамика формирования системы научных и учебных ассистентов, а также системы «постдоков»

Развитие компетенций преподавателей и сотрудников будет обеспечиваться как системой специальных учебных курсов, организуемых в ГУ–ВШЭ, так и поддержкой для прохождения курсов повышения квалификации и профессиональных экзаменов вне Университета. Фокус будет сделан на программы по развитию исследовательских компетенций, по освоению новых образовательных технологий, а также по развитию их языковых компетенций преподавателей. Планируется, что в различных формах программы повышения квалификации будут проходить не менее 25% преподавателей и сотрудников ГУ–ВШЭ в год. При этом повышение квалификации сотрудников административного аппарата будет фокусироваться на освоении административных регламентов и их электронного обеспечения, а также коммуникативных навыков и навыков управления проектами. Важными формами повышения квалификации будет сдача квалификационных экзаменов и стажировки в передовых университетах. Основные параметры работы по развитию компетенций преподавателей и сотрудников ГУ–ВШЭ представлены в таблице 8.

Таблица 8

Мероприятия по развитию компетенций преподавателей и научных сотрудников ГУ-ВШЭ

Задачи и мероприятия по развитию компетенций	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Развитие компетенций преподавателей и исследователей								
Число преподавателей, участвующих в изучении смежных наук (количество слушателей в год)	150	200	200	250	200	200	300	400
Организация курсов по освоению современных исследовательских методов (не менее 36 часов) (количество слушателей в год)	100	150	200	100	100	150	200	300
Конкурсная поддержка изучения иностранного языка с обязательной сдачей квалификационного экзамена (чел. в год)	100	400	500	600	700	650	600	500
Развитие компетенций сотрудников административных и вспомогательных подразделений								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020	
Конкурсная поддержка сдачи квалификационных экзаменов по направлениям деятельности (чел. в год)	10	30	45	55	60	80	135	
Организация стажировок в ведущих зарубежных университетах, включая языковые стажировки (от одного до трех месяцев) (количество участников стажировок в год)	50	50	55	75	80	80	75	

6. СОЗДАНИЕ, ВНЕДРЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ НОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Конкурентоспособность университета определяется не только уровнем исследований, но и качеством преподавания⁸. В свою очередь, новое качество преподавания означает достижение конкурентоспособных образовательных результатов на основе использования эффективных образовательных технологий. Подготовка выпускников к работе в условиях инновационной экономики требует получения ими принципиально нового образовательного опыта.

Для этого важнейшим компонентом Программы развития ГУ–ВШЭ становится создание, импорт, внедрение новых образовательных технологий – стандартизованных и тиражируемых алгоритмов организации образовательного процесса. При этом задача ГУ–ВШЭ не только в том, чтобы модернизировать собственный образовательный процесс, но и **содействовать распространению новых образовательных технологий** в университетах России.

⁸ В авторитетном мировом рейтинге университетов, составляющемся газетой «Times», качество преподавания является показателем с наибольшим весом.

Основным направлением этой работы является **значительное повышение эффективности образовательного процесса**. Оно будет достигнуто через расширение самостоятельной работы студентов и внедрение современных форм ее организации и контроля качества, через интеграцию учебного процесса и получения реального опыта в решении исследовательских или практических задач.

В ГУ–ВШЭ будет происходить (и уже происходит) переход от традиционных технологий, унаследованных от индустриальной экономики, к перспективным образовательным технологиям, отвечающим задачам инновационного развития.

Новые образовательные технологии внедряются в трех сферах (см. схему 1):

- структуры учебных программ;
- организации учебного времени;
- контроля качества образовательных результатов.

Важным фактором повышения эффективности является расширение использования информационно-коммуникационных технологий. Внедрение таких технологий, во-первых, позволяет значительно повысить качество подготовки, а, во-вторых, разгрузить преподавателей для научной и практической работы.



Схема 1. Сферы применения новых образовательных технологий в ГУ–ВШЭ

6.1. Структура образовательных программ и учебного времени учащихся

Данные технологии связаны со следующими направлениями преобразований:

- переход к новой структуре образовательных программ (бакалавриат + магистратура);
- переход к индивидуализированным и гибким образовательным траекториям;
- переход к модульной организации учебного процесса.

Переход к системе «бакалавриат + магистратура»

Традиционные образовательные технологии

Традиционная система была построена на пятилетнем обучении с жесткой привязкой обучающегося к данному факультету и узкой специальности. Переводы студентов с одного направления на другое осуществлялись в единичном порядке, не обеспечивая гибкой настройки на новые междисциплинарные и полидисциплинарные направления подготовки и широкой базы будущего непрерывного образования.

Существующие образовательные технологии ГУ–ВШЭ

В Университете создан четырехлетний бакалавриат с сильной фундаментальной подготовкой в виде общетеоретических и профессиональных дисциплин, что позволяет экономить не менее 20% ресурсов на программах пятилетнего высшего

профессионального образования. Выпускники бакалавриата готовы к выходу на рынок труда, и, как показывает практика, их зарплаты не отличаются от зарплат выпускников пятилетних программ. Структура контингента учащихся представлена на рисунке 2.

На большинстве факультетов открыты также магистерские программы для подготовки высококвалифицированных специалистов, которые при этом пока сосуществуют с пятилетним обучением. Поддерживается система совместных курсов для магистратуры между разными факультетами и специализациями внутри одного факультета. Доля магистров уже превысила 50% от числа заканчивающих бакалавриат ГУ–ВШЭ. Уже сейчас до 20% студентов при поступлении в магистратуру меняют факультет и направление обучения. Но основной контингент магистров рекрутируется из выпускников соответствующих факультетов Университета.

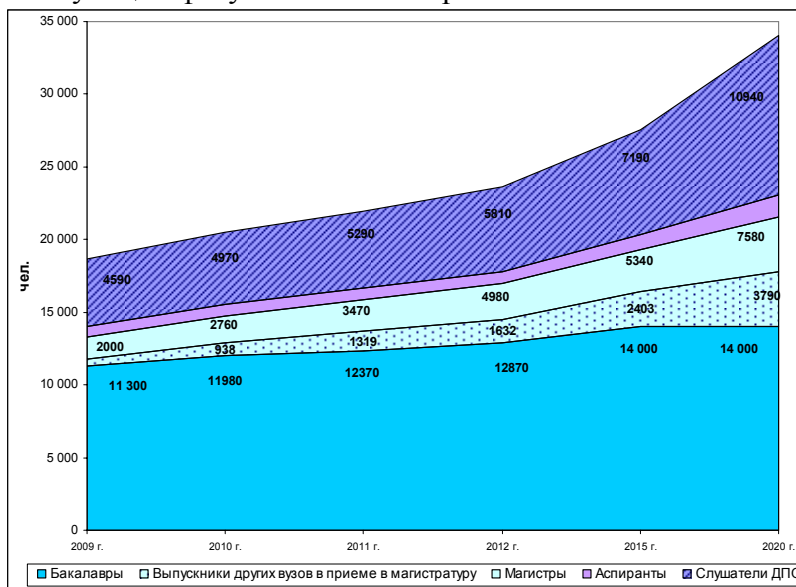


Рисунок 2. Структура контингента учащихся, человек

Перспективные образовательные технологии

ГУ–ВШЭ переходит полностью на двухуровневую систему «бакалавриат + магистратура» по всем направлениям обучения. Опережающее развитие получает система диверсифицированных магистерских программ – академических и прикладных, специализированных и междисциплинарных. Все большая часть этих программ организуется на проектной основе без жесткой привязки к отдельному факультету, обеспечивая возрастающие потребности в междисциплинарном и полидисциплинарном обучении. Доля абитуриентов магистратуры, являющихся выпускниками других вузов, достигает 50%. Система отбора в магистратуру формируется на основе вступительных испытаний, конкурса учебных достижений (портфолио) и экзаменов, проводимых в сотрудничестве с другими ведущими университетами.

При этом программы бакалавриата будут носить фундаментальный характер и иметь общие элементы для ряда факультетов. Это позволит укрупнять потоки, строить общие курсы для разных факультетов и экономить ресурсы. Это также позволит оперативно настраивать программы на требования рынка труда.

Переход к гибким образовательным траекториям

Традиционные образовательные технологии

Традиционные образовательные программы высшего образования строились на системе обязательных дисциплин и минимальном числе спецкурсов и факультативов, выбираемых из жестко фиксированных наборов (не более 5% общей учебной нагрузки). Возможности для смены или корректировки обучающимся однажды выбранной образовательной траектории практически исключались, не позволяя гибко корректировать

план обучения в соответствии с требованиями работодателей и достижениями науки, не позволяя обучающимся самостоятельно формировать набор профессиональных компетенций. Главным недостатком такой системы является формирование патерналистских ожиданий, пассивной и безответственной позиции обучающихся.

Существующие образовательные технологии ГУ–ВШЭ

Университет существенно расширил круг дисциплин по выбору. Не востребуемые дисциплины снимаются из рабочих учебных планов, что позволяет эффективно перераспределять имеющиеся ресурсы. Распространяется практика индивидуальных учебных планов, позволяющих студентам строить собственные образовательные траектории, в том числе комбинируя разные предметные области. Индивидуальный учебный план также позволяет при необходимости увеличивать срок обучения, что применяется как при долгосрочных стажировках в других университетах, так и при сочетании обучения с работой по специальности (в магистратуре).

Перспективные образовательные технологии

Обеспечивается максимальная гибкость и индивидуализация высшего образования. Каждому студенту после освоения базовых дисциплин предлагается возможность обучения по индивидуальному учебному плану и самостоятельного набора профессиональных компетенций. Выбор осуществляется из широкого пула учебных дисциплин, в том числе взятых из разных направлений обучения, а также с учетом «включенного обучения» в других российских и зарубежных вузах. Создается возможность для включения в индивидуальный учебный план исследовательской и проектной работы.

Доля дисциплин по выбору достигнет к 2015 г. на 3–4 курсах бакалавриата 50%, а в магистратуре – 70% рабочих учебных планов (рис. 3).

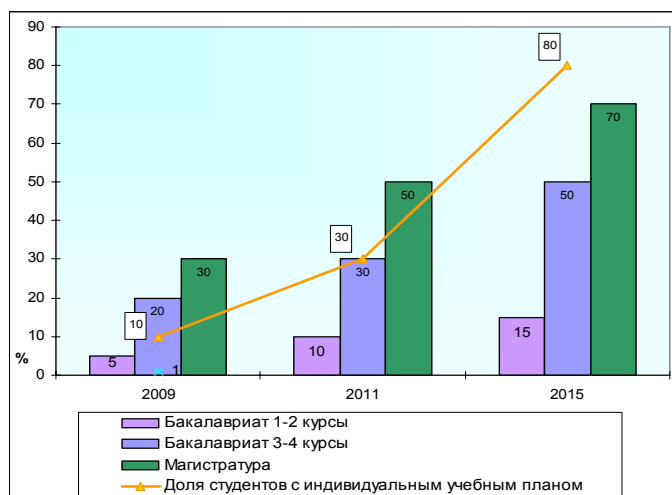


Рисунок 3. Доля дисциплин по выбору в учебных планах, %

В перспективе будет создана автоматизированная система составления расписания, учитывающего индивидуальные учебные планы. В результате студенты будут приобретать опыт самостоятельного построения образовательных траекторий, который необходим для обучения на протяжении жизни. Они также будут поставлены в ответственную и более активную позицию по отношению к собственному образованию.

Переход к модульной организации учебного процесса

Традиционные образовательные технологии

Традиционно учебный год в российских университетах делился на два семестра, завершавшихся экзаменационными сессиями. Текущий контроль осуществлялся бессистемно. Это нередко приводило к тому, что реальная учебная работа студентов

сосредотачивались вокруг нескольких недель сессий. У студентов формировались способности к концентрации усилий, но не привычка к систематической работе

Существующие образовательные технологии ГУ–ВШЭ

В настоящее время учебный год в ГУ–ВШЭ строится из пяти модулей, каждый из которых завершается контрольными процедурами. Это позволяет более регулярно осуществлять контроль учебной работы студентов и повысить ее интенсивность, а также уменьшить число одновременно изучаемых курсов, что способствует более углубленному их изучению.

Перспективные образовательные технологии

Модульная организация учебного процесса будет поддержана системой автоматизированного управления. Она будет обеспечивать повышение гибкости образовательных траекторий, формирование у студентов навыков регулярной учебной работы.

6.2. Организация образовательного процесса

Данные технологии реализуются по следующим направлениям деятельности:

- повышение роли самостоятельной работы студентов,
- введение исследовательских компонентов в учебный процесс,
- включение практики и практических работников в учебный процесс.

Повышение роли самостоятельной работы студентов

Традиционные образовательные технологии

Традиционное обучение было построено на большом объеме аудиторной нагрузки (от 36 часов в неделю на младших курсах) с доминированием лекций и семинарских занятий (чаще всего, организуемых по типу школьных уроков). Практические занятия (особенно в сфере социально-экономических и гуманитарных наук) занимали незначительное место. Роль самостоятельной работы студента была ограничена и по объему, и по своим возможностям. В результате даже освоение фундаментальных знаний слабо поддерживалось формированием способности применять эти знания, самостоятельно добывать новые знания, решать комплексные практические и научные задачи.

Существующие образовательные технологии ГУ–ВШЭ

Произведено сокращение аудиторной нагрузки до 24-28 часов в неделю на младших курсах бакалавриата, 20-24 часов - на старших курсах бакалавриата и 16 часов - в магистратуре. Это позволило существенно увеличить задания на самостоятельную работу, предусматривающую поиск и обработку знаний из десятков современных баз данных, размещенных на университетских порталах (корпоративном, образовательном, библиотечном, статистическом) и более эффективно использовать ресурсы учебного времени с учетом многократно возросших потоков информации, формировать навыки самоорганизации, привычку к самостоятельной работе.

Перспективные образовательные технологии

Предусматривается дальнейшее уменьшение традиционной аудиторной нагрузки студента (до 18 часов в неделю в бакалавриате и до 12 часов в неделю в магистратуре) за счет увеличения исследовательской и проектной деятельности в лабораториях и на различного рода практикумах, индивидуальных консультациях (рис. 4).

Увеличивается объем и качественно меняется тип самостоятельной работы студента на основе эффективного использования информационных и коммуникационных технологий. Она включает в себя все больше элементов управления знаниями, их поиска и

обработки. В этих целях осуществляется значительное увеличение объема электронных баз данных. Будет также создана система дистанционной поддержки самостоятельной работы по основным образовательным программам. К 2015 г. доля электронных ресурсов составит не менее 50% общего числа источников в программах учебных дисциплин.

Внедрение таких технологий позволяет существенно повысить эффективность образовательного процесса, мотивацию обучающихся. Это также позволит сократить учебную нагрузку преподавателей, освободив их для консультаций, наставничества, работы в совместных проектах со студентами.

Важнейшим образовательным результатом такой модернизации образовательного процесса станет высокая самостоятельность будущих специалистов, умение организовать собственную работу и искать новые знания.

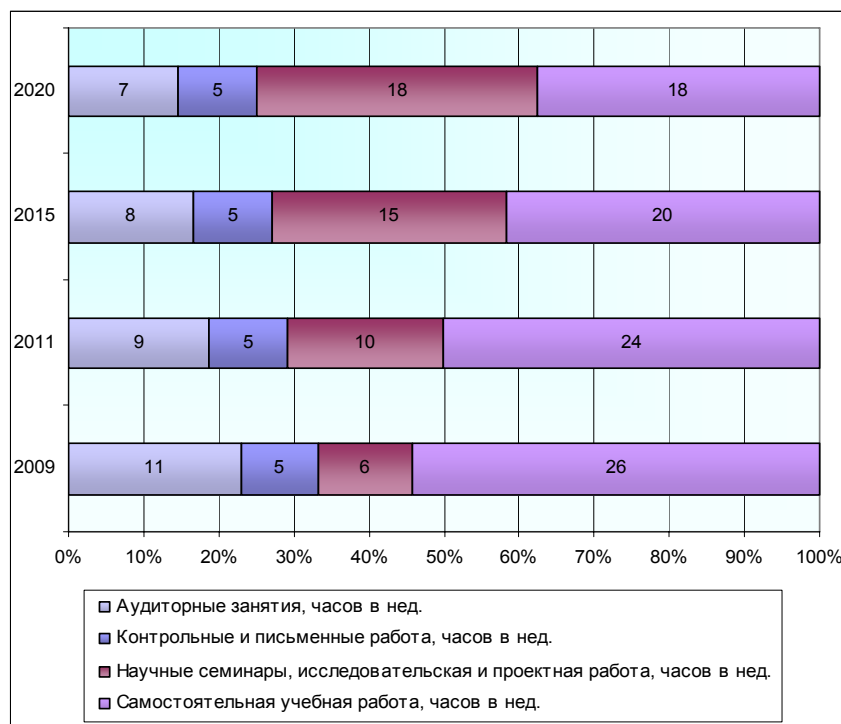


Рисунок 4. Динамика различных видов учебной нагрузки студента

Введение исследовательских компонентов в учебный процесс

Традиционные образовательные технологии

Образовательная и исследовательская деятельность были разделены как у преподавателей, так и у студентов. Обучение проводилось в форме пассивной передачи знаний от преподавателя к студентам на основе ранее разработанного учебно-методического материала. Значительная часть преподавателей не занимались исследовательской работой. Студенты не привлекались к исследовательским проектам или использовались лишь в качестве подсобной рабочей силы. В результате у большинства студентов формировались неправильные представления о связи науки, технологий и производства.

Существующие образовательные технологии ГУ–ВШЭ

Для преподавателей Университета предусматривается создание специальной системы стимулов к регулярной исследовательской работе. В качестве элементов учебных планов на магистерском уровне введены научно-исследовательские семинары. Созданы специальные организационные формы работы обучающихся - научно-учебные лаборатории (НУЛ), в которых студенты работают в качестве стажеров и научных сотрудников над реализацией индивидуальных и коллективных исследовательских проектов.

Перспективные образовательные технологии

Участие преподавателей и студентов в фундаментальных и прикладных исследованиях выступает неотъемлемой частью учебного процесса. Научно-исследовательский семинар становится ядром магистерских программ и вводится на старших курсах бакалавриата. Наряду с научно-учебными лабораториями (НУЛ) в сфере фундаментальных исследований, создаются новые формы работы обучающихся - проектно-учебные лаборатории (ПУЛ) в сфере прикладных исследований, в которых студенты и аспиранты вместе с преподавателями работают над совместными проектами на регулярной основе. Предусматривается закупка и внедрение в учебный процесс специального оборудования, включая мощные компьютеры, симуляторы, лабораторное оборудование по психологии, дизайну, обеспечивающих проведение исследовательской работы на современном уровне. Это позволяет ускоренно развивать у обучающихся блок аналитических компетенций, а также формировать у них опыт проектной и инновационной деятельности, необходимой для современной экономики. Это также позволит повысить эффективность использования ресурсов, направляемых на научную деятельность, поскольку обеспечит активное вовлечение студентов и аспирантов с относительно невысокой оплатой. Динамика вовлечения студентов в работу научных и проектных учебных лабораторий представлена на рисунке 5.

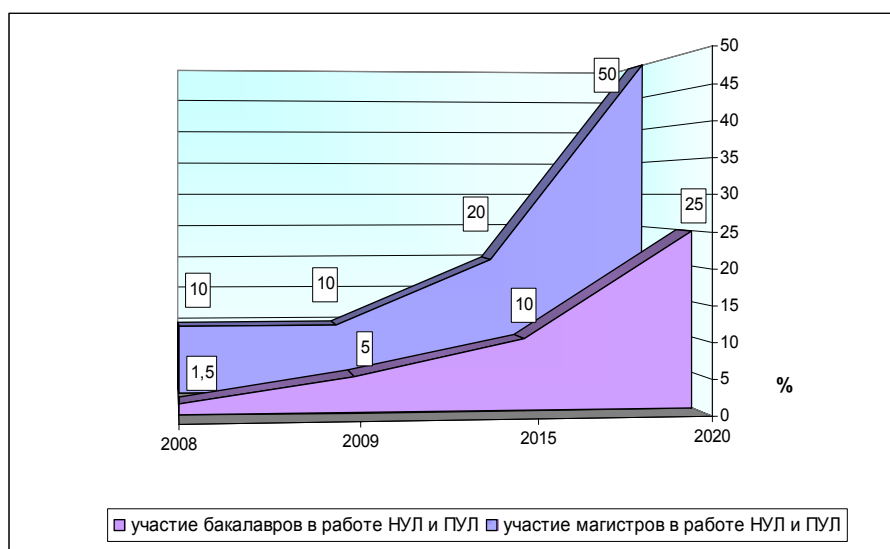


Рисунок 5. Динамика вовлечения студентов в работу научных и проектных учебных лабораторий

Включение практики и практических работников в учебный процесс

Традиционные образовательные технологии

Участие практических работников в образовательном процессе имело ограниченный или эпизодический характер. Существовала система жестко регламентированных производственных и преддипломных практик, которые реализовывались преимущественно формальным образом. В результате большинство студентов покидали вуз без элементарных навыков практической работы, без представления о том, как устроена жизнь и экономика за стенами университета.

Существующие образовательные технологии ГУ–ВШЭ

В Университете созданы кафедры с участием крупных российских корпораций и представителей органов государственной власти. Развернуты новые более гибкие формы обучения, позволяющие привлекать практических работников к регулярному учебному процессу – в виде мастер-классов, тренингов, групповых консультаций, проектных семинаров. Читаются отдельные дисциплины по предпринимательству. Создан первый в Университете учебный бизнес-инкубатор с практической реализацией бизнес-проектов.

Перспективные образовательные технологии

Предусматривается развитие сети партнерств с представителями органов государственной власти, крупных работодателей, малого и среднего бизнеса, институтов гражданского общества. Число внешних организаций, сотрудничающих с ГУ–ВШЭ на постоянной договорной основе, достигнет к 2020 г. не менее 120.

Осуществляется массовое вовлечение практических работников в регулярный учебный процесс. Доля таких преподавателей к 2020 г. достигнет 25%. На всех ведущих факультетах создаются кафедры с участием крупных корпораций, доля которых достигнет 25% общего числа кафедр. Часть образовательного процесса переносится на площадки этих корпораций, позволяя студентам осваивать новые компетенции в режиме реальных бизнес-процессов. На их базе организуется также переподготовка части преподавателей.

ГУ–ВШЭ организуется как площадка для предпринимательских инноваций. Партнерства с внешними организациями используются также для построения взаимодействия между образованием и бизнес-средой в части формирования инновационных парков и бизнес-инкубаторов, создания новых бизнесов с участием преподавателей и студентов.

Все это обеспечивает подстройку образовательного процесса к требованиям рынка труда, развивает у подготавливаемых специалистов умения и навыки быстрого освоения разнородных деловых и административных практик, деятельного участия в практических проектах. Динамика развития технологий практической подготовки студентов представлена на рисунке 6.



Рисунок 6. Расширение практической подготовки студентов

6.3. Контроль качества образовательных результатов

Данные технологии применяются на следующих направлениях:

- повышение объективности и регулярности оценки качества образовательных результатов;
- развитие механизмов самооценки и самоконтроля.

Повышение объективности и регулярности оценки качества образовательных результатов

Традиционные образовательные технологии

В традиционной системе оценки студентам выставлялись преимущественно в конце прослушанного курса на основе итогового контроля в виде экзамена или зачета. Основная часть итогового контроля в экономических и социальных науках организовывалась в ходе специальных экзаменационных сессий в относительно произвольной устной форме теми же преподавателями, которые вели занятия.

Существующие образовательные технологии ГУ–ВШЭ

Университет перешел к использованию накопительной системы формирования оценок, где итоговый результат складывается из множества элементов, побуждая студента к постоянным усилиям в ходе обучения. Произошел серьезный сдвиг в пользу более объективных процедур письменных экзаменов и зачетов с возможностью последующей апелляции студентов, повторной проверки и внешней экспертизы работ. Дважды в год производится рейтингование студентов, результаты которого находятся в открытом доступе, стимулируя развитие конкурентных начал среди обучающихся.

Перспективные образовательные технологии

Накопительная система формирования оценок становится всеобщей. В целях прекращения практики недобросовестных заимствований материалов из системы Интернет в Университете вводится сначала выборочная, а затем сплошная автоматизированная проверка итоговых письменных работ студентов на наличие плагиата. Вводится признание результатов внешних экзаменов и сертификатов (включая международные). Это значительно повысит ответственность обучающихся за результаты самостоятельной работы, сформирует привычку к объективным внешним формам контроля.

Развитие механизмов самооценки и самоконтроля

Традиционные образовательные технологии

В традиционной системе механизмы самоконтроля и самооценки не использовались вообще. В результате у выпускников формировалась привычка лишь к внешней оценке, а также навыки «получения оценок».

Существующие образовательные технологии ГУ–ВШЭ

В Университете проводятся эксперименты по самостоятельной проверке остаточного уровня знаний студентами через открытые системы тестирования.

Перспективные образовательные технологии

Возможности для самостоятельной проверки остаточного уровня знаний студентами через открытые системы тестирования вводятся в постоянную практику всех факультетов, что позволяет освободить преподавателей от части рутинной работы. Вводится в практику рецензирование письменных работ студентами старших курсов. Это сформирует навыки самоконтроля и способности оценки качества работы как своей, так и других.

* * *

Освоение и развитие наиболее перспективных образовательных технологий в ГУ–ВШЭ создаст условия для **распространения этих технологий среди других российских вузов.**

Такое распространение новых и передовых образовательных технологий будет происходить в следующих формах:

- организация повышения квалификации и профессиональной переподготовки на базе ГУ–ВШЭ для преподавателей российских вузов. В ходе стажировок и участия в программах дополнительного профессионального образования помимо обучения по предметным вопросам преподавания различных дисциплин и направлений, преподаватели будут также осваивать формат преподавания с использованием новых образовательных технологий;
- реализация специальных программ ДПО для менеджмента российских университетов по внедрению и развитию новых образовательных технологий;
- реализация программы зимних и летних школ для преподавателей российских университетов. Зимние и летние школы для преподавателей будут прежде всего нацелены на транслирование образовательных технологий, которые включают соединение образовательного и исследовательского процесса, обучению формам преподавательской работы с использованием в образовательном процессе результатов научных исследований, развитию исследовательских компетенций преподавателей российских университетов.

7. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

Превращение ГУ–ВШЭ в проектно-исследовательский университет, конкурентоспособный по отношению к ведущим зарубежным исследовательским центрам, как это предусмотрено распоряжением Правительства РФ № 1177-р, потребует к 2010 году значительных инвестиций - увеличить объем финансирования фундаментальных и прикладных исследований из всех источников до размера, сопоставимого с финансированием по разделу «Образование». Именно такое соотношение характеризует ведущие исследовательские университеты мира.

Решение задач формирования фундаментальных научных школ мирового уровня, разворачивания фундаментальных и прикладных исследований по наиболее актуальным для российской экономики направлениям, а также создания системы мониторинговых исследований и баз данных, как это предусмотрено в разделе 3 настоящей Программы, обуславливает следующую примерную структуру объектов работ в сфере исследований и разработок: 55% – фундаментальные исследования, 20% – полевые и экспериментальные исследования (сбор данных), 25% – экспертно-аналитическая работа в интересах Правительства России. Часть фундаментальных и полевых исследований, а также прикладные исследования и аналитические разработки в интересах отдельных федеральных и региональных органов исполнительной власти, государственных корпораций и частного бизнеса будут финансироваться на основе участия в соответствующих проектах, в том числе реализуемых на конкурсной основе.

При этом следует учитывать, что в своей внебюджетной деятельности ГУ-ВШЭ ориентируется преимущественно на масштабные и перспективные исследовательские проекты, отличающиеся сложностью и инновационностью. Участие в таких проектах требует высокой квалификации исполнителей, но, с другой стороны, позволяет им приблизиться к достижению уровня оплаты труда, соответствующего эффективному контракту. Таким образом, и в части бюджетного финансирования научной деятельности ГУ-ВШЭ (т.е. в рамках проектов, целевых доплат и т.п.) необходимо обеспечить выравнивание условий оплаты труда для обеспечения ее конкурентоспособного уровня по сравнению с другими сегментами рынка научных исследований, аналитических разработок и консультирования.

Показатели развития системы научных исследований и разработок представлены в табл. 10.

Намечается определить приоритетные области поддержки исследований, используя в качестве критерия наличие лидеров с международной репутацией. В этих областях и будут, в первую очередь, развернуты исследовательские проекты. Число таких проектов фундаментальных исследований, выполняемых под руководством известных ученых с международной репутацией, должно вырасти до 27 в 2020 г. (п. 1.1 табл. 9). Целью этого направления развития является достижение научных результатов мирового уровня на базе формирования эффективных и жизнеспособных научных коллективов (численностью от 12 чел.). Реализация таких проектов опирается не только на постоянных исследователей, но и привлечение в необходимых случаях внешних экспертов, приобретение расходных материалов, командировки, публикацию и распространение результатов научных исследований.

Одной из предпосылок для международного признания исследований ГУ–ВШЭ станет расширение практики крупных сравнительных международных научных и аналитических проектов, реализуемых в кооперации с зарубежными партнерами – в лице международных организаций, ведущих университетов, научных центров и консалтинговых компаний (п. 2.1 табл. 9). К 2015 г. в таких проектах будут участвовать все ведущие научные подразделения ГУ–ВШЭ.

До того времени, когда ГУ–ВШЭ будет на равных конкурировать с ведущими зарубежными научно-образовательными центрами за получение средств на научные исследования от международных фондов и частных компаний, такие международные проекты должны получать государственную поддержку, аналогичную поддержке, получаемой европейскими университетами из средств ЕС.

В целях повышения уровня научных исследований и разработок Университета, освоения новейших достижений научной мысли и лучших практик организации исследований ГУ–ВШЭ планирует создать систему привлечения в Россию талантливых исследователей из-за рубежа на конкурсной основе (п. 2.2 табл. 9).

Такая поддержка должна быть сопоставима с грантами Программы Марии Кюри, выделяемыми Европейской Комиссией на цели международной мобильности ученых (направление «Кадры» Седьмой Рамочной программы по научным исследованиям и технологическому развитию и демонстрационной деятельности на период 2007–2013 гг.).

Поддержка процессов интеграции университета в глобальный рынок исследований и разработок предполагает также организацию и проведение на базе ГУ–ВШЭ крупномасштабных научных конференций совместно с ведущими международными научными и профессиональными ассоциациями (п. 2.3 табл. 9). В среднем в одной конференции будут участвовать не менее 300 российских и зарубежных ученых и специалистов. При этом для повышения привлекательности конференций в России необходимо предусматривать приглашение за счет Университета ведущих ученых.

Заполнению имеющихся в России компетентностных «лакун» по основным направлениям фундаментальных исследований ГУ–ВШЭ будет способствовать формирование в ГУ–ВШЭ проблемных лабораторий по «направлениям отставания», имеющих директором или научным руководителем выдающегося зарубежного ученого (мероприятие 2.1.2 табл. 1 и п. 2.5 табл. 9).

Реализация миссии университета в научно-образовательном сообществе России предполагает также обеспечение формирования и развития национальной сети региональных информационно-консалтинговых центров на базе ведущих университетов и научных центров для поддержки международного научно-технического сотрудничества (п. 2.6 табл. 9) и осуществление деятельности по его информационно-аналитическому сопровождению, включая проведение информационных семинаров и тренингов для российских ученых и преподавателей по поводу участия в международных программах (п. 2.7 табл. 9) и создание информационного портала по международному научно-техническому сотрудничеству (п. 2.9 табл. 9).

Формирование адекватных подходов к решению ключевых проблем, с которыми Россия сталкивается в ходе глобальной конкуренции, требует непосредственного объединения усилий представителей различных научных дисциплин, равно как обеспечения непосредственной взаимосвязи фундаментальных и прикладных исследований с выходом на регулярную выработку экспертных оценок и рекомендаций. Накопив соответствующий позитивный опыт (преимущественно при комплексной разработке проблем образования, науки и инноваций, государственного управления), ГУ–

ВШЭ сформирует в предстоящий период научно-аналитические центры для осуществления полного цикла исследовательских и экспертных работ по актуальным направлениям социально-экономического развития (п. 3.1 табл. 9). Деятельность этих центров предполагает разработку специализированных баз данных, приобретение вычислительной техники и сетевого оборудования, информационных обзоров публикацию и распространение результатов исследований, научные командировки (внутрироссийские и зарубежные), привлечение российских соисполнителей (для проведения статистических, социологических, маркетинговых, аналитических, экспертных исследований), привлечение российских и зарубежных экспертов, проведение рабочих встреч, конференций и семинаров в рамках проектов (с участием зарубежных экспертов).

Осуществляя роль крупного национального центра эмпирических исследований в социально-экономической сфере, ГУ-ВШЭ расширит практику участия в комплексных проектах международных сопоставлений, представляя в них Российскую Федерацию (п. 4.1. табл. 9). Для этого потребуются организация и проведение полевых работ, научные и аналитические исследования, приобретение информации и перевод зарубежных информационно-аналитических материалов, научные командировки.

Находясь в тесном взаимодействии с обществом, правительством и бизнесом, обладая потенциалом фундаментальных знаний о социально-экономических процессах, опираясь на собственный опыт проведения эмпирических и мониторинговых исследований, ГУ-ВШЭ значительно усилит свои позиции в качестве одного из основных разработчиков методологии сбора, обработки и анализа данных о развитии экономики и общества. Резко возрастет вклад ГУ-ВШЭ в аналитическое и информационное обеспечение социально-экономической политики за счет расширения круга мониторинговых исследований, проводимых на базе разрабатываемых в университете методологии и инструментария.

Реализуя на практике модель проектно-исследовательского университета, являясь активным участником социальных взаимодействий и основываясь на результатах своих фундаментальных исследований, ГУ-ВШЭ будет продолжать прикладные и аналитические исследования в интересах федеральных и региональных органов власти, отвечая на новые запросы и предлагая собственные инициативные разработки. Одновременно Университет будет выполнять широкий спектр исследований и разработок для общества и бизнеса, ориентируясь прежде всего на те ниши, где существует потребность в «общественном аналитическом продукте», который не может быть представлен частными консалтинговыми компаниями.

В связи с этим планируются также разработка специализированных баз данных и интернет-порталов по поддержке системы управления знаниями (интегрированной базы данных) в социально-экономической области (пп. 5.2, 5.3 и 6.2 табл. 9).

Существенным итогом этой работы станет подготовка ежегодных аналитических докладов ГУ-ВШЭ по различным областям социально-экономического развития России (п. 6.3 табл. 9).

Для реализации задач экспертного и аналитического сопровождения по проблемам (направлениям) реформ (модернизации), проводимых Правительством РФ, будут сформированы группы из высококвалифицированных специалистов (п. 6.4 табл. 9).

Таблица 9

**Динамика показателей развития ГУ-ВШЭ в области исследований и разработок,
финансируемых из раздела «Наука»**

	Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития ⁹	Показатели по годам							
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
1.	Целевая поддержка научных школ мирового уровня в области социально-экономических наук и закрепления лидерских позиций по приоритетным направлениям								
1.1.	Формирование и приоритетная поддержка фундаментальных исследований по направлениям деятельности ГУ-ВШЭ, выполняемых центрами (группами), включающими молодых ученых, аспирантов и магистров) под руководством лидеров с международной репутацией (число проектов в год)	-	-	15	17	20	22	25	27
2.	Интеграция в глобальный рынок исследований и разработок								
2.1.	Реализация совместных международных научных и аналитических проектов в кооперации с зарубежными партнерами в лице международных организаций, ведущих университетов, научных центров и консалтинговых компаний (число проектов в год)	-	3	4	4	5	5	7	7
2.2.	Количество привлекаемых талантливых исследователей из-за рубежа на конкурсной основе	-	10	10	10	15	15	20	20
2.3.	Число международных конференций с ведущими международными научными и профессиональными ассоциациями	-	2	2	3	3	4	5	5
2.4.	Количество участников международных конференций с ведущими международными научными и профессиональными ассоциациями (включая зарубежных и российских участников), человек	-	300	370	400	430	510	600	610
2.5.	Формирование проблемных лабораторий «по направлениям отставания», работающих в ГУ-ВШЭ под руководством видных зарубежных ученых с участием специалистов, привлеченных с международного рынка труда	-	3	7	9	11	13	15	20

⁹ Подробное описание каждого мероприятия приведено в пояснительной записке 3 к настоящей Программе

	Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития ⁹	Показатели по годам							
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
	(количество лабораторий, нарастающим итогом)								
2.6	Создание и поддержка национальной сети региональных информационно-консалтинговых центров по информационно-аналитической поддержке международного научно-технического сотрудничества (число вузов и научных организаций – участников)	-	15	27	38	48	56	64	70
2.7	Число информационных семинаров и тренингов для российских ученых и преподавателей по поводу участия в международных программах	-	3	5	5	6	7	7	8
2.8	Количество участников информационных семинаров и тренингов для российских ученых и преподавателей по поводу участия в международных программах (включая зарубежных и российских участников), человек	-	100	150	170	200	230	250	300
2.9	Создание и поддержка информационного портала по международному научно-техническому сотрудничеству	-	1	1	1	1	1	1	1
3.	Междисциплинарные исследования по глобальным проблемам и актуальным проблемам социально-экономического развития								
3.1.	Создание и поддержка в ГУ ВШЭ центров междисциплинарных исследований по актуальным проблемам развития экономики и общества (количество центров, нарастающим итогом)	-	5	8	8	10	10	12	12
3.2.	Численность сотрудников научных центров междисциплинарных исследований по актуальным проблемам развития экономики и общества (человек)	-	40	65	70	81	90	98	112
4.	Реализация комплексных международных проектов эмпирических сопоставлений								
4.1.	Участие ГУ-ВШЭ в комплексных эмпирических проектах международных сопоставлений в сотрудничестве с международными партнерами (число проектов в год)	3	8	9	10	12	14	15	17
5.	Создание системы сбора данных (мониторинга) социально-экономических процессов; эмпирические исследования								
5.1.	Проведение мониторинговых	2	5	7	8	10	14	17	20

	Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития ⁹	Показатели по годам							
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
	обследований социально-экономических процессов (количество обследований в год)								
5.2.	Разработка специализированных баз данных и интернет-порталов по отдельным научным областям и проблемам в социально-экономической сфере (количество поддерживаемых баз данных)	-	6	14	18	24	28	30	36
5.3.	Создание и поддержка системы управления знаниями (интегрированной базы данных) в социально-экономической области (функционирование и модернизация системы)	+	+	+	+	+	+	+	+
6.	Развитие комплексных прикладных исследований, экспертизы и аналитики в интересах Правительства РФ								
6.1.	Проведение общероссийских социологических и статистических обследований (количество обследований в год)	3	10	14	16	20	25	28	30
6.2.	Разработка специализированных баз данных и интернет-порталов	2	6	8	10	12	16	19	21
6.3.	Подготовка ежегодных аналитических докладов ГУ-ВШЭ по различным областям социально-экономического развития России (количество докладов, подготовленных в течение года)	4	6	12	14	17	21	24	26
6.4.	Создание групп экспертного и аналитического сопровождения по проблемам (направлениям) реформ (модернизации), проводимых Правительством РФ (количество действующих групп)	3	5	9	11	14	16	18	20

8. ПЕРСПЕКТИВНОЕ ВИДЕНИЕ ГУ–ВШЭ ДО 2020 ГОДА КАК РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ–ВШЭ

К 2020 г. ГУ–ВШЭ должен стать проектно-исследовательским университетом международного уровня в области социально-экономических наук, обеспечивающим кадрами, исследованиями, проектными и консультативными разработками решение задач инновационного развития и обеспечения глобальной конкурентоспособности России. Более подробно предлагаемое Программой состояние ГУ–ВШЭ в 2020 г. представлено ниже.

8.1. Новое качество образования и исследований

Университет станет интерактивной средой, в которой интегрируются: образовательный процесс, научные исследования и разработки, экспертно-аналитическая деятельность, площадки профессионального и общественного обсуждения и даже непосредственно реализация проектов социально-экономических инноваций.

- Центральное место займут магистратура и аспирантура (доля студентов магистратуры в общей численности студентов к 2020 г. – не менее 40%). Набор и содержание магистерских программ будут формироваться межфакультетскими (и междисциплинарными) коллективами на проектной основе. Постоянная модернизация существующих и создание новых программ будут происходить как на основе мониторинга российского и мирового рынка труда, так и за счет импорта лучших образовательных программ мирового класса с их последующей адаптацией, а также через международную экспертизу и аккредитацию образовательных программ.
- Принципиальной особенностью Университета будет предоставление каждому студенту (слушателю) возможности формирования индивидуального профиля компетенций путем выбора курсов и темпов обучения, в том числе из набора курсов дополнительного профессионального образования. Это будет способствовать формированию уникальных квалификаций на стыке направлений подготовки. Для этого будут сделаны максимально прозрачными границы между программами, выстроена система зачета кредитных единиц и система поддержки выбора и самоопределения студентов. Для этого также будет сформирована технология поддержки студентов в построении индивидуальных образовательных траекторий, включая поддержку поиска мест практики и работы.
- Важнейшими формами обучения на старших курсах бакалавриата и в магистратуре (до 25% учебной нагрузки на старших курсах) станут научные семинары, исследовательские и прикладные проекты (в том числе на реальных рабочих местах), проекты и мастер-классы видных ученых и практиков. Для этого будет достроена сеть научно-учебных (НУЛ) и проектно-учебных (ПУЛ) лабораторий с участием внешних организаций, в которых работают группы исследователей и разработчиков – от студентов младших курсов до профессоров. Сеть лабораторий будет связана с крупными компаниями, государственными органами управления, научными организациями, аналитическими центрами, в том числе через бизнес-инкубаторы и инновационные парки.
- Научно-исследовательские и проектные институты ГУ–ВШЭ будут активно вовлечены в образовательный процесс. Значительную часть научной и аналитической продукции в них будут производить слушатели магистратуры и аспирантуры.
- Выпускники бакалавриата Университета будут владеть современными аналитическими компетенциями, включающими способность комплексного анализа динамичных социально-экономических процессов, навыки организации и ведения проектной деятельности, компетенции эффективного поиска, обработки и анализа информации. Они будут владеть иностранными языками на уровне, достаточном для продолжения обучения на этом языке.
- Система дополнительного профессионального образования будет строиться на модульной основе, предоставляя совместно с программами основного образования возможность формирования сложных образовательных траекторий для работающих специалистов.
- Научное лицо Университета в значительной степени будет определяться междисциплинарными исследованиями и разработками на стыках различных научных направлений с вовлечением студентов и аспирантов, а также ученых из других

лидирующих университетов. Для участия в решении глобальных междисциплинарных задач будут созданы крупные международные центры «по комплексным проблемам» в партнерстве с международными институтами перспективных исследований. По направлениям, где Университет будет входить в число международных лидеров, будут созданы международные центры перспективных исследований для привлечения выдающихся специалистов мирового класса.

- В ГУ–ВШЭ будет осуществлена крупнейшая в современной истории российских университетов программа последовательного обновления корпуса преподавателей, обеспечения его глобальной конкурентоспособности. Основными ее компонентами будет уменьшение внутреннего преподавательского совмещения за счет расширения занятости исследованиями и экспертно-аналитической работы, деформализация конкурсных процедур, а также перенос до 30% учебной нагрузки на ассистентов и аспирантов и докторантов. В результате большинство преподавателей университета будут активными участниками международных профессиональных сообществ, преподаватели, занимающиеся исключительно преподаванием, сохранятся только на вспомогательных кафедрах.
- Инновации в образовательном процессе и высокая научная и проектная продуктивность будут обеспечены переходом преподавателей и научных сотрудников на эффективный контракт. Такой контракт подразумевает со стороны университета создание возможностей для получения сотрудником совокупного дохода в университете на уровне внешних конкурентных рынков труда и создание условий для получения сотрудником дополнительных компетенций, а со стороны сотрудника – активную исследовательскую работу или работу в практических проектах с группой студентов и аспирантов на правах ассистентов и учеников, участие в конкурсах на поддержку собственных научных и прикладных проектов. В результате Университет станет привлекательным для лучших специалистов и будет набирать не менее 20% преподавателей с международного рынка труда.

8.2. Университет как центр и участник российских и международных сетей обмена кадрами, знаниями и технологиями

Отличительной чертой Университета будет его открытость, партнерское взаимодействие с государством, работодателями, региональными администрациями, профессиональными сообществами, структурами гражданского общества, выпускниками, школами и вузами, международными организациями. Университет станет лидером сетей обмена ресурсами, знаниями и технологиями с этими партнерами.

- Стратегическое партнерство с работодателями (передовыми компаниями) позволит совместно модернизировать образовательные программы, строить целевую подготовку студентов, реализовывать профессиональные магистерские программы, имеющие корпоративную направленность, создавать базовые кафедры (кафедры с участием внешних организаций) и учебно-производственные площадки и лаборатории. Стратегические партнеры будут участвовать в управлении Университетом через попечительский совет и наблюдательные комитеты по отдельным проблемным областям.
- ГУ–ВШЭ станет центром сетей взаимодействия для инновационного бизнеса (в том числе малого и среднего в регионах России) через организацию площадок коммуникации представителей бизнеса, специалистов и студентов ГУ–ВШЭ, через систему консультационной поддержки и повышения квалификации кадров. ГУ–ВШЭ создаст инфраструктуру и обеспечит поддержку сетей обмена знаниями и виртуальных

сообществ специалистов в области социально-экономических и гуманитарных наук, математики, информатики и их приложений.

- ГУ–ВШЭ сформирует новые рабочие партнерства с ведущими мировыми университетами (Лондонская школа экономики и политических наук, Гарвардский университет, Стенфордский университет, Университет Джорджа Мейсона, Пантеон-Сорбонна, Гумбольдтский, Кельнский, Ланкастерский, Манчестерский университеты и др.), международными организациями, исследовательскими консорциумами и научными изданиями, зарубежными компаниями и транснациональными корпорациями, в рамках которых будут реализованы программы академических обменов, совместные исследования и совместные образовательные программы (включая дистанционные), совместные сетевые журналы. При этом ВШЭ сможет стать центром подготовки социально-экономической элиты и участником научно-аналитических проектов в странах СНГ. Для ведущих университетов таких стран СНГ, как Армения, Молдавия, Таджикистан, Киргизия, Казахстан, Азербайджан, Узбекистан, ВШЭ будет выступать в качестве партнера, помогающего в повышении качества академических программ и исследований в социально-экономической области.
- ГУ–ВШЭ превратится в федеральный научно-методический центр для системы высшего образования по блоку социально-экономических дисциплин, в центр притяжения для университетов экономико-управленческого (менеджерального) и гуманитарного профиля. Для этого будет развита система интернет-порталов по основным областям деятельности ГУ–ВШЭ, через которые все желающие смогут получить бесплатный доступ к ключевым профессиональным и образовательным ресурсам, налажена система регулярного пополнения и рецензирования этих ресурсов, в том числе перевод наиболее значимых материалов на русский язык. Будет организовано сетевое взаимодействие ГУ–ВШЭ с российскими и зарубежными вузами в сфере реализации программ повышения квалификации, созданы условия для стажировки преподавателей и целевой аспирантуры в ГУ–ВШЭ. Стратегические партнерства с вузами будут включать совместные образовательные программы, совместные исследовательские проекты и программы организационного развития. Университет создаст систему общедоступных (имеющих электронные версии) реферируемых журналов по всем направлениям своей деятельности, в том числе с англоязычными версиями. Издательская программа ГУ–ВШЭ обеспечит возможность издания монографий и учебников, публикации статей и препринтов докладов для каждого ученого, представившего материал на уровне международных стандартов.
- Сетевой характер деятельности Университета будет обеспечиваться развернутой программой поддержки академической мобильности. Не менее 30% преподавателей и исследователей из ГУ–ВШЭ каждый год будут преподавать и проходить стажировки в университетах-партнерах. В свою очередь ГУ–ВШЭ будет ежегодно принимать сопоставимое количество зарубежных и отечественных специалистов на стажировки и для преподавания продолжительностью не менее двух недель. Каждый пятый студент ГУ–ВШЭ за время обучения проведет не менее одного семестра в другом университете. В свою очередь ГУ–ВШЭ будет принимать не менее 500 студентов в год на обменные программы. В магистратуре и аспирантуре не менее 50% составят выпускники других российских и зарубежных университетов.

8.3. Содержательные направления деятельности ГУ–ВШЭ

- Для обеспечения подлинной фундаментальности и полидисциплинарности ГУ–ВШЭ будет развивать исследования, разработки и подготовку кадров по всем направлениям социально-экономических наук, гуманитарных наук, математики и информатики. При этом будут устранены имеющиеся сегодня пробелы по фундаментальным направлениям, такие как антропология, история, география, словесность, искусствоведение.
- В Университете будет сформирована система управления знаниями, объединяющая собственные, а также международные базы данных в области социальных и экономических процессов. Она будет активно использоваться в образовательном процессе и действовать на основе единого стандарта описания данных, который позволит эффективно интегрировать и использовать результаты разрозненных исследований. Для этого будут расширены и переведены на панельную основу мониторинги экономики образования, государственного управления и гражданского общества, ГУ–ВШЭ обеспечит участие России в сопоставительных исследованиях конкурентоспособности предприятий, малого и среднего бизнеса, инновационной активности в экономике, экономического поведения домохозяйств и качества профессионального образования. Будут организованы мониторинговые исследования экономики здравоохранения и экономики культуры, правовой культуры и правовой системы, корпоративной культуры, инноваций и инновационного поведения. Существенное развитие получают комплексные прогностические исследования.
- В ряде секторов социально-экономических наук, в которых Россия сегодня существенно и опасно отстает от мирового уровня (поведенческая экономика, эконометрика и социометрика, теория контрактов, теория открытой экономики, управление общественным сектором, право и экономика, клиометрика, когнитивные науки и др.), ГУ–ВШЭ создаст исследовательские группы и образовательные программы, работающие на уровне мировых стандартов, и обеспечит расширенное производство молодых специалистов в этих областях.
- Ориентируясь на потребности развития экономики и социальной сферы России, ГУ–ВШЭ будет разворачивать магистерскую подготовку кадров, исследования и разработки в новых междисциплинарных областях. К таким областям относятся когнитивные науки, дизайн, регионоведение, урбанистика, экология, медиа-менеджмент, управление в образовании, медицине, культуре, науке, инновационной сфере и др. Получит развитие новая группа образовательных направлений, обеспечивающих подготовку специалистов для экономики знаний, экономического анализа права, электронного государства и бизнеса, управления компетенциями и др.
- Опираясь на реализуемый в рамках Университета полный цикл научных исследований и практического применения их результатов, ГУ–ВШЭ сформирует международно-признанные научные школы в таких областях, как прикладная математика, прикладная микроэкономика, институциональный анализ, экономическая социология, исследования рынков труда и демографических процессов, социально-экономическая статистика, форсайт (прогностические) исследования, оптимизация государственного управления, сервисная информатика, геополитика, этносоциология и этнопсихология, социокультурные исследования и т.д.

8.4. Основные параметры развития Университета

8.4.1. Контингент учащихся

Таблица 10

Структура контингента учащихся, человек

Контингент	2009 г.	2010 г. оценка	2011 г. оценка	2012 г. оценка	2015 г. оценка	2020 г. оценка
<i>Бюджетный контингент</i>	9160	10 500	11 480	12 470	12 680	14 250
Москва	6220	7000	7630	8310	8150	9600
Филиалы	2940	3500	3850	4160	4530	4650
БАКАЛАВРЫ	6660	7200	7450	7800	7690	7060
Москва	4360	4700	4800	5000	4850	4600
Филиалы	2300	2500	2650	2800	2840	2460
МАГИСТРЫ	1750	2500	3200	3800	4990	7190
Москва	1110	1500	2000	2440	3300	5000
Филиалы	640	1000	1200	1360	1690	2190
АСПИРАНТЫ	750	800	830	870	1000	1500
Москва	750	800	830	870	1000	1500
Филиалы						
<i>Внебюджетный контингент</i>	4890	5050	5210	5370	6680	7350
Москва	3410	3520	3630	3740	4620	5070
Филиалы	1480	1530	1580	1630	2060	2280
БАКАЛАВРЫ	4640	4780	4920	5070	6310	6940
Москва	3160	3260	3360	3460	4300	4730
Филиалы	1480	1530	1580	1630	2030	2230
МАГИСТРЫ	250	260	270	280	350	390
Москва	250	260	270	280	320	340
Филиалы	–		–	–	30	50
БАКАЛАВРЫ – всего	11 300	11 980	12 370	12 870	14 000	14 000
Москва	7520	7960	8160	8460	9150	9330
Филиалы	3780	4030	4230	4430	4870	4690
МАГИСТРЫ – всего	2000	2760	3470	4080	5340	7580
Москва	1360	1760	2270	2720	3620	5340
Филиалы	640	1000	1200	1360	1720	2240
АСПИРАНТЫ – всего	750	800	830	870	1000	1500
Москва	750	800	830	870	1000	1500
Филиалы	–	–	–	–	–	–
ИТОГО	14 050	15 550	16 690	17 840	20 360	23 100
Москва	9630	10 520	11 260	12 050	13 770	16 170
Филиалы	4420	5030	5430	5790	6590	6930
Обучающиеся на программах МВА, ЕМВА, ДВА, ППП (свыше 1000 ч), ПП (свыше 500 ч) и вечерних магистерских программах	1000	1200	1520	1800	3000	6400
Москва	700	820	1000	1120	1740	3400
Филиалы	300	380	520	680	1260	3000

Обучающиеся на программах дополнительного образования: ПК (от 72 до 500 ч)	20 437	21 845	22 664	24 534	28 435	38 700
Москва	12 500	13 000	13 500	15 000	17 500	20 000
Филиалы	7937	8845	9164	9534	10 935	18 700
Приведенная к одному студенту очного обучения численность слушателей на программах МВА, ЕМВА, ДВА, ППП (свыше 1000 ч), ПП (свыше 500 ч) и вечерних магистерских программах	500	600	760	900	1500	3200
Москва	350	410	500	560	870	1700
Филиалы	150	190	260	340	630	1500
Приведенная к одному студенту очного обучения численность слушателей на программах дополнительного образования: ПК (от 72 до 500 ч)	4087,4	4369	4532,8	4906,8	5687	7740
Москва	2500	2600	2700	3000	3500	4000
Филиалы	1587,4	1769	1832,8	1906,8	2187	3740
СЛУШАТЕЛИ ДПО (приведенная к студенту очного обучения численность) - всего	4590	4970	5290	5810	7190	10 940
Москва	2850	3010	3200	3560	4370	5700
Филиалы	1740	1960	2090	2250	2820	5240
ОБЩАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ КОНТИНГЕНТА	18 640	20 520	21 980	23 650	27 550	34 040
Москва	12 480	13 530	14 460	15 610	18 090	21 270
Филиалы	6160	6990	7520	8040	9460	12 770

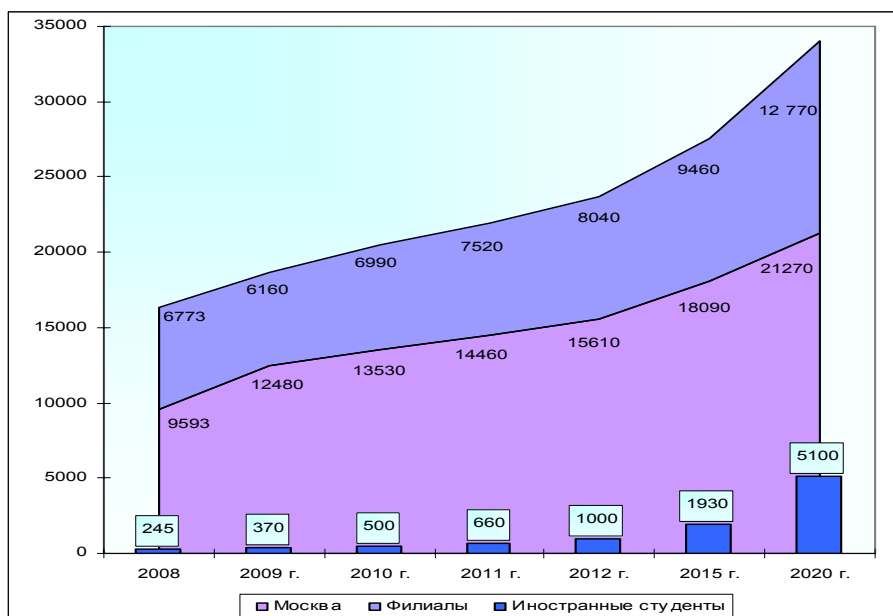


Рисунок 7. Структура контингента учащихся, человек

8.4.2. Научно-педагогический состав

Таблица 11

Структура научно-педагогического состава, человек

Научно-педагогический состав	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2015 г.	2020 г.
<i>Преподаватели</i>						
Москва	1070	1238	1408	1607	2111	2595
Филиалы	402	479	543	579	738	837
Всего*	1472	1717	1951	2186	2849	3432
<i>Научные сотрудники</i>						
Москва	460	700	900	1000	1300	1400
Филиалы	30	90	108	130	230	270
Всего**	490	790	1008	1130	1530	1670
<i>«Постдоки» (преподаватели на срочном трудовом договоре)</i>						
Москва		10	35	80	175	200
Филиалы				10	40	60
Всего	–	10	35	90	215	260
<i>Ассистенты (учебных и научных подразделений)</i>						
Москва	110	143	246	405	920	1098
Филиалы		32	59	105	242	347
Всего	110	175	305	510	1162	1445

* Физические лица, в эквиваленте работающих не менее, чем на одну ставку. При наличии 2200 штатных единиц в 2008 г. внутреннее совместительство приводит к сокращению числа фактически работающих и к повышению нагрузки. Впоследствии за счет сокращения нагрузки и внутреннего совместительства предполагается сближение числа фактически работающих и нормативной численности.

** С учетом внутреннего совместительства.

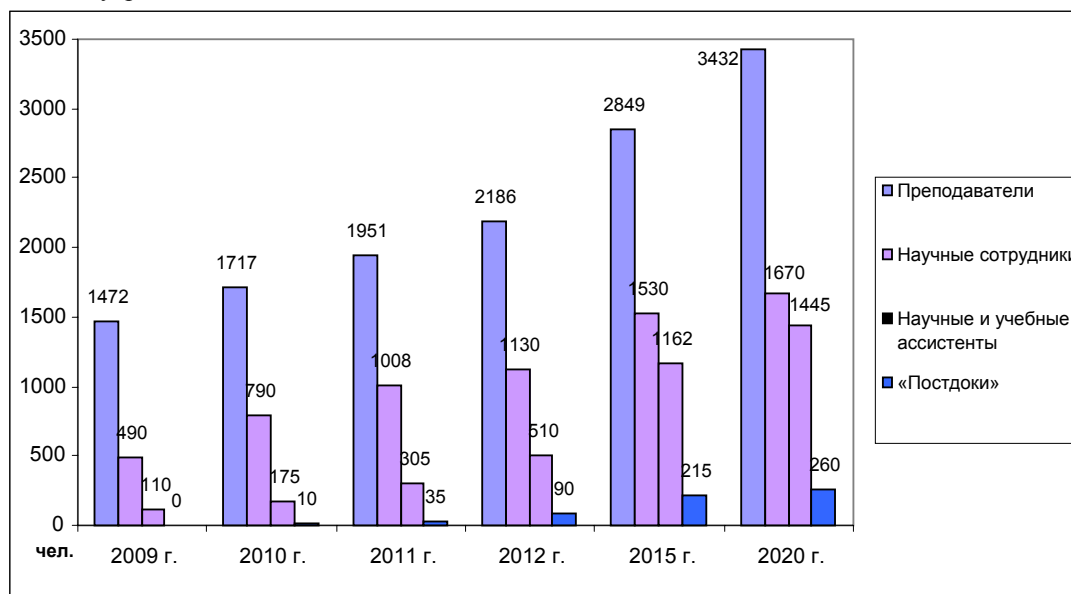


Рисунок 8. Структура научно-педагогического состава, человек

8.4.3. Научная деятельность

Таблица 12

Показатели развития фундаментальных и прикладных исследований и разработок

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2015 г.	2020 г.
Количество научных институтов и лабораторий, ед.	30	35	42	55	80	150
Количество проектов, ед.	220	250	350	500	1000	1500
Численность научных сотрудников, а также преподавателей*, аспирантов, магистров и студентов ГУ–ВШЭ, принимающих участие научных проектах, человек в год	2447	3624	4687	5682	9720	12 970
В том числе численность зарубежных исследователей, работающих в ГУ–ВШЭ, чел. в год	10	20	50	80	150	250
Число внешних грантов, полученных сотрудниками ГУ–ВШЭ, ед. в год	20	40	100	150	200	300
Число международных конференций и семинаров, организованных ГУ–ВШЭ, ед. в год	20	40	80	180	300	500
Количество наименований рецензируемых международных научных журналов, в которых опубликованы статьи сотрудников ГУ–ВШЭ, ед.	20	30	40	70	100	150
Количество лабораторий, ед.	20	25	30	35	45	60
Количество научных публикаций сотрудников ГУ–ВШЭ, тыс. наименований в год	4	5	6,2	7	11	16
Количество баз данных и баз знаний, поддерживаемых ГУ–ВШЭ, ед.	20	25	35	50	70	100
Количество эмпирических обследований, поддерживаемых ГУ–ВШЭ, ед. в год	10	12	25	32	40	50

* Выпускающих кафедр

** В ценах 2008 г.

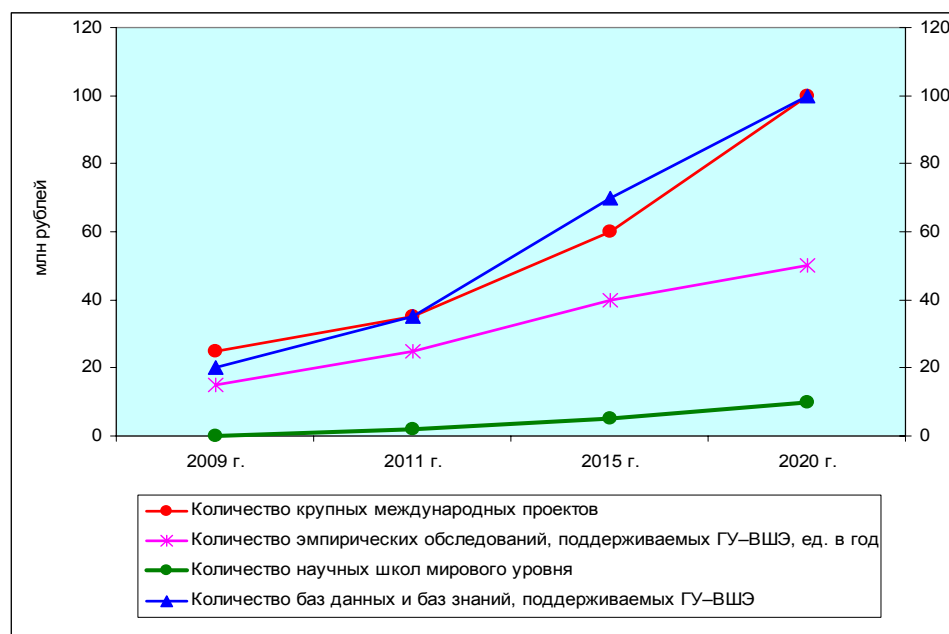


Рисунок 10. Показатели научной работы

8.4.4. Издательская деятельность, образовательные и аналитические порталы

Таблица 13

Показатели информационного развития

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2015 г.	2020 г.
Число выпускаемых научных, научно-практических и информационно-аналитических журналов, ед.	20	24	30	35	45	60
Число серий препринтов научных докладов, ед.	15	20	25	40	60	100
Число наименований научных и учебных изданий, выпускаемых в год	100	150	200	450	600	1000
<i>В том числе авторов из других российских вузов и НИИ, ед.</i>	15	20	25	50	100	300
<i>В том числе переводных изданий, ед.</i>	10	15	20	25	50	75
<i>В том числе научных изданий на иностранных языках (в том числе в партнерстве с</i>	5	7	10	15	25	50

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2015 г.	2020 г.
<i>зарубежными издательствами), ед.</i>						
Посещаемость образовательных и аналитических порталов ГУ–ВШЭ, тыс. человек в день	20	40	70	100	150	200
Число охватываемых образовательными и аналитическими порталами ГУ–ВШЭ предметных областей, ед.	12	15	18	20	22	25
Число полнотекстовых ресурсов, доступных внешним пользователям образовательных и аналитических порталов ГУ–ВШЭ, тыс. ед.	20	50	70	100	150	300

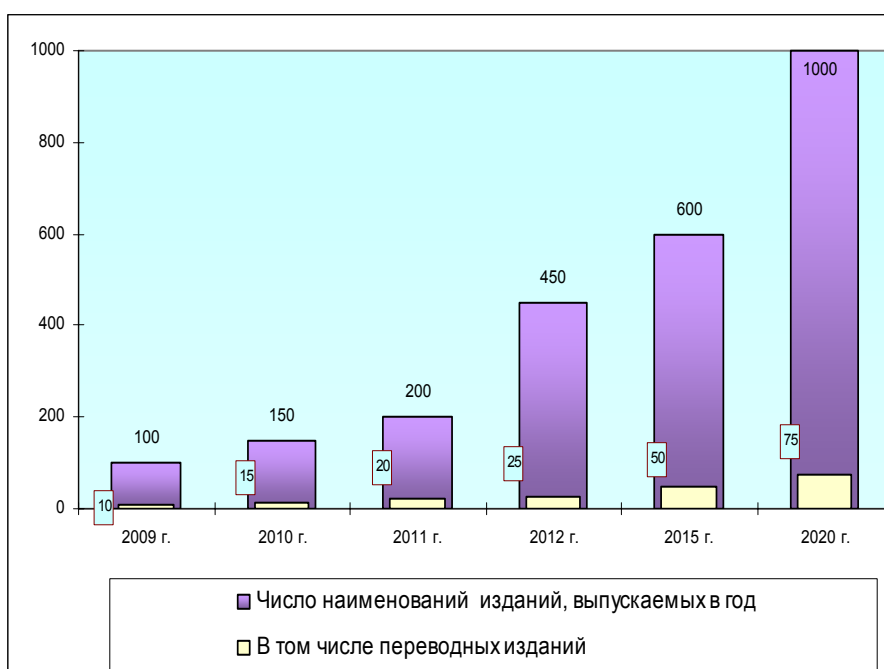


Рисунок 10. Издательская программа

8.5. Инфраструктура Университета

- К 2020 г. инфраструктура Университета будет не уступать инфраструктуре лучших американских, европейских и китайских университетов и станет конкурентным преимуществом ГУ–ВШЭ, позволяющим привлекать зарубежных ученых и студентов.
- К 2020 г. Университет будет сконцентрирован в Москве в трех городских кампусах (Центральном, Юго-западном, Северном) и в загородном кампусе в г. Троицке Московской области, а также в единых городских кампусах в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми.

- С учетом постоянной связи *экономического и правового блока* Университета, его научных подразделений с органами государственного управления и крупнейшими корпорациями будет сохранено размещение Центрального кампуса ГУ–ВШЭ в центре Москвы на базе комплексов зданий в районе Мясницкой улицы и Покровского бульвара, при условии пешеходной доступности корпусов. Учебно-лабораторные площади Университета в центре Москвы будут расширены до 150–200 тыс. кв. м путем реконструкции и передачи близлежащих зданий. Северный кампус Университета, общей площадью до 50 тыс. кв. м, будет расположен в районе Кирпичной ул. и Измайловского шоссе и разместит факультеты и институты менеджериальной группы (менеджмент, логистика, психология, реклама, маркетинг). Юго-западный кампус, общей площадью до 100 тыс. кв. м, будет построен в режиме инвестиционного проекта в районе метро «Академическая». В состав этого комплекса войдут *гуманитарные факультеты и институты* ГУ–ВШЭ (философия, культурология, история, журналистика, филология, политология), связанные с расположенными в этом районе институтами Российской Академии наук.
- Загородный кампус в г. Троицке (на удалении 20 км от Москвы) будет включать факультеты и институты, специализирующиеся в области *бизнес-информатики и прикладной математики*. В загородном кампусе будет построен международный центр перспективных исследований с гостиницей и конференц-центром. Там же будет построен инновационный парк для размещения венчурных компаний, созданных выпускниками. Частью загородного кампуса станет гимназия-интернат для особо одаренных школьников 10–11-х классов.
- Кампусы филиалов ГУ–ВШЭ будут иметь общую площадь от 35 до 50 тыс. кв. м и общежития и гостевые дома не менее чем на 1500 мест в каждом городе.
- Инфраструктура кампусов будет основываться на модели «пребывания полного дня». Каждый преподаватель и научный сотрудник будет обеспечен индивидуальным рабочим местом (доценты и профессора – отдельными кабинетами). Центральное место в каждом кампусе займут: зона индивидуальных занятий (библиотека с открытым доступом и многочисленными изолированными рабочими местами) и зона коллективной деятельности (центр с несколькими залами для публичных дискуссий и семинаров, с малыми помещениями для групповой работы). Места социальной активности (столовые, спортивные и бытовые помещения) также будут оборудованы для спонтанных занятий. Будут созданы условия не только для эффективной учебы и исследований, но и для отдыха и временного проживания. Во всех корпусах Университета будут работать клубы и кафе, а также зоны функциональной разгрузки и тренажерные залы.
- Социальная инфраструктура ГУ–ВШЭ будет обеспечивать его конкурентоспособность на международном рынке высшего образования. Основная часть общежитий Университета (в том числе все общежития для студентов младших курсов) будет находиться в составе кампусов. Размещение в общежитиях будет ориентироваться на международные стандарты временного проживания: размещение квартир типа, постоянный доступ к электронным ресурсам Университета, клубные помещения и помещения для занятий спортом, развитая бытовая и медицинская инфраструктура.
- Университет будет предоставлять комфортабельное служебное жилье для молодых преподавателей и сотрудников, а также для временного проживания приглашенных профессоров и исследователей. Для этого в составе московских кампусов будет

построено не менее 150 квартир и 200 студий, загородного кампуса – не менее 200 квартир и 200 студий.

- Информационная инфраструктура ГУ–ВШЭ будет в необходимой мере обеспечивать потребности студентов, преподавательского состава, сотрудников и руководство вуза в информации и средствах доступа к ней. Все возводимые площади будут охвачены внутренней корпоративной сетью, с возможностью беспроводного доступа, обеспечены компьютерной и офисной техникой, а также техническими средствами обучения. На смену традиционным семинарским аудиториям и компьютерным классам придут универсальные аудитории, приспособленные для самых разных видов образовательной и исследовательской деятельности.
- Библиотека ГУ–ВШЭ к 2020 г. займет позиции ведущей университетской библиотеки Российской Федерации по направлениям: экономика, менеджмент, социология, политология, бизнес-информатика, государственное управление, логистика. Она преобразуется в крупнейший информационный центр, предоставляющий материалы как на традиционных печатных носителях, так и переведенные в цифровой формат. К 2020 г. будет осуществлен переход от экстенсивного накопления документов к предоставлению доступа к мировым информационным ресурсам, существующим в распределенном виде и связанными системами глобальной коммуникации. В таком информационном контексте основной характеристикой уровня развития библиотеки будет не количество экземпляров книг в фондах, а разнообразие информационных источников и организованный к ним доступ. Всем пользователям ГУ–ВШЭ будет обеспечен неограниченный (в том числе за пределами кампусов) и бесплатный доступ ко всем существующим в мире электронным ресурсам по направлениям работы ГУ–ВШЭ.
- В ГУ–ВШЭ будет внедрена автоматизированная система управления Университетом. Ядро системы будет составлять комплекс электронных административных и учебных регламентов (ЭАУР), минимизирующий внутренний бумажный документооборот. Будут полностью автоматизированы рутинные и отчетные процедуры, связанные с основной деятельностью Университета. Также будет разработана и автоматизирована система баз данных и показателей деятельности Университета, позволяющая в режиме реального времени как принимать и отслеживать решения по текущей деятельности, так и осуществлять мониторинг реализации стратегии развития.
- Для дистанционной поддержки образовательного процесса и сетей обмена знаниями ГУ–ВШЭ продолжит развивать системы порталов: образовательные порталы (на базе портала по экономике, социологии, менеджменту – к 2020 г. выходя на все области знаний, представленные в ГУ–ВШЭ), экспертные дискуссионные и консультационные площадки.

* * *

В 2020 г. ГУ–ВШЭ будет позиционирован как один из ведущих мировых центров в области социально-экономических наук и войдет в первые 50 вузов в международных рейтингах университетов социально-экономического профиля и в первые 200 вузов шанхайского рейтинга. Его бюджет по паритету покупательной способности будет соответствовать 25–40% от бюджетов ведущих социально-экономических университетов мира сопоставимой размерности. Достижение высоких показателей при заведомо более низком ресурсном обеспечении потребует высокоэффективного использования как

финансовых, так и организационных ресурсов Университета и в первую очередь – использования проектного управления.

9. МЕРОПРИЯТИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ-ВШЭ

И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ.

В данном разделе представлены параметры важнейших мероприятий Программы развития ГУ-ВШЭ.

В данном разделе представлены те виды деятельности ГУ-ВШЭ в рамках Программы развития, которые предполагается организовывать и поддерживать через специально созданные для этого в ГУ-ВШЭ механизмы. К этим видам деятельности относятся следующие:

1. Обеспечение эффективного контракта
2. Новые образовательные продукты и технологии (УМК, кейсы, дистанционное обучение и пр.)
3. Содержание проектно-учебных и научно-учебных лабораторий
4. Именные научные центры
5. Поддержка международных партнерств и академической мобильности преподавателей и студентов
6. Мероприятия по поддержке талантливой молодежи и по привлечению молодежи к академической карьере, включая целевую конкурсную поддержку, системы научных ассистентов и «постдоков»
7. Олимпиады, летние школы и выездные экзамены
8. Развитие библиотеки и информационной инфраструктуры
9. Развитие порталов
10. Издательская программа
11. Публичная миссия ГУ-ВШЭ: проведение международных и всероссийских конференций, семинаров, круглых столов
12. Переход на международные стандарты обслуживания и развитие сервисов для студентов
13. Приобретение особо ценного учебно-научного оборудования

9.1. Обеспечение эффективного контракта

Обеспечение эффективного контракта с преподавателями и научными сотрудниками является важнейшей составляющей стратегии становления конкурентоспособного университета и предусмотрено мероприятием 4.1.2. Эффективный контракт предполагает создание такой системы построения доходов, которая обеспечит мощные стимулы для достижения преподавателями и научными сотрудниками научно-образовательных результатов международного уровня. Новая система построения доходов планируется для двух категорий научно-педагогических работников: для ведущих преподавателей и научных сотрудников, конкурентоспособных на мировом профессиональном рынке, и для перспективных преподавателей и научных сотрудников, конкурентоспособных на внутрироссийском профессиональном рынке. При этом доход эффективно работающих преподавателей будет конкурентоспособен по отношению к доходу профессоров ведущих зарубежных университетов.

Параметры перехода на эффективный контракт и прогноз количества сотрудников, работающих на основе новой системы построения доходов, приведены в разделе 4 и табл. 14 на весь период действия Программы. Отношение среднего размера базового контракта преподавателя и научного сотрудника ГУ–ВШЭ к средней заработной плате в экономике региона в 2009 году должно составить 100% и в последующий период превысить эту планку.

Расчеты уровня дохода специалиста, конкурентоспособного на внутреннем бизнес-рынке, исходят из того, что основная часть специалистов по экономическим и управленческим дисциплинам на внутреннем рынке имеют альтернативные рынки в бизнес-структурах, таким образом, за альтернативную заработную плату принимается средняя заработная плата специалиста-аналитика в бизнесе или менеджера нижнего уровня. Расчеты уровня дохода специалиста, конкурентоспособного на международном рынке, исходят из альтернативной заработной платы, предлагаемой преподавателям и научным сотрудникам в ведущих зарубежных университетах.

Таблица 14

Оценка распределения численности преподавателей и научных сотрудников (без учета численности учебных и научных ассистентов и «постдоков») в зависимости от вида контракта, человек

Преподаватели и научные сотрудники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Преподаватели и научные сотрудники, имеющие только базовый контракт	1482	1757	1879	2031	2010	1998	1989	1902
Преподаватели и научные сотрудники, имеющие доход, конкурентоспособный на внутреннем рынке	156	350	550	1050	1300	1500	2000	2700
Преподаватели и научные сотрудники, имеющие доход, конкурентоспособный на мировом рынке	31	90	190	235	270	300	390	500

Обеспечивающая необходимый уровень дохода система эффективного контракта будет комбинировать базовую оплату и стимулирующие выплаты на научную работу, выделяемые на 1-3 года, что позволит привлечь конкурентоспособных специалистов с мирового рынка труда на первом этапе становления Университета как исследовательского центра мирового уровня. В перспективе в 2015-2020 гг. от системы стимулирующих выплат можно будет отказаться, поскольку увеличатся внебюджетные доходы ГУ–ВШЭ и повысится оплата по базовому контракту.

Условия эффективного контракта будут формализованы, что в дальнейшем сделает возможным тиражирование опыта ГУ–ВШЭ и внедрение механизмов эффективного контракта в других российских вузах.

2. Создание и распространение в российской системе образования новых образовательных продуктов и технологий (учебно-методические комплекты (УМК), кейсы, дистанционное обучение и пр.)

Формирование предложения новых образовательных продуктов является центральным элементом стратегии вывода качества обучения в ГУ–ВШЭ на международный уровень, как это предусмотрено мероприятиями настоящей Программы, обосновывающими формирование новой структуры образования и развития магистерских программ, внедрение новых образовательных технологий и открытие новых образовательных направлений (мероприятия 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3).

Данное направление деятельности предполагает как подготовку новых курсов, так и разработку отдельных дополнительных модулей (методические материалы, кейсы, контрольно-измерительные материалы) к уже существующим апробированным курсам, а также перевод курса в Интернет-формат. Часть курсов будет переводиться на английский язык с целью формирования конкурентоспособного предложения образовательных услуг.

Данное направление деятельности также предполагает импорт передовых программ и курсов из ведущих университетов (что подразумевает не только передачу учебных материалов, но и консультационное сопровождение), а также международную экспертизу и аккредитацию образовательных программ ГУ-ВШЭ. Будут также поддержаны совместные программы с ведущими университетами.

Помимо работ по разработке УМК будет вестись масштабная деятельность по распространению новых стандартов преподавания, задаваемых этими курсами, в региональных университетах, и по подготовке квалифицированных кадров из числа преподавателей региональных университетов для преподавания этих курсов в новом формате. Это направление деятельности включает в себя как проведение в Москве на базе ВШЭ курсов повышения квалификации для региональных преподавателей, так и проведение мастер-классов и краткосрочных методических семинаров в региональных вузах, а также организацию и пилотирование дистанционного образовательного процесса в рамках чтения новых курсов. Важным элементом распространения передовых стандартов преподавания станет формирование в региональных вузах совместных с ГУ-ВШЭ образовательных программ.

В таблице 15 представлены прогнозные параметры создания и распространения новых образовательных продуктов и технологий.

Таблица 15

Реализация основных мероприятий Программы по созданию и распространению новых образовательных продуктов и технологий

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Формирование новой структуры образования, развитие магистерских программ и интернационализация образовательных программ								
Разработка новых магистерских программ (количество разработанных программ в год)	3	5	8	10	10	13	15	30
Импорт новых магистерских программ (количество программ, закупленных у ведущих вузов)	0	1	2	2	1	3	5	10
Разработка современных УМК для новых	0	35	65	130	150	0	0	0

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
курсов (количество УМК, разрабатываемых в год)								
Модернизация существующих курсов (количество УМК, разрабатываемых в год).	10	40	70	50	50	50	50	80
Формирование совместных программ с ведущими зарубежными вузами (количество действующих совместных программ)	4	5	8	10	11	12	14	20
Проведение международной экспертизы и аккредитации учебных программ (количество проведенных экспертиз в год/ количество действующих аккредитованных программ)	1	5	8	10	13	15	20	30
Создание курсов на английском языке (количество действующих курсов)	10	20	25	30	40	45	55	80
Внедрение новых образовательных технологий								
Разработка электронных контрольно- измерительных пакетов для самопроверки по рутинным навыкам и знаниям (количество курсов, обеспеченных такими пакетами)	0	10	20	20	20	30	30	60
Обеспечение учебных курсов дистанционной поддержкой (количество действующих курсов)	20	30	40	50	70	80	100	150
Разработка пакета дистанционных учебных курсов, преподаваемых одновременно в ГУ-ВШЭ и зарубежном университете или в ГУ-ВШЭ (Москва) и в филиале ГУ-ВШЭ (число действующих курсов)	0	4	5	10	10	10	10	30
Открытие новых образовательных направлений								
Разработка и запуск новых программ бакалавриата (количество программ, вводимых в год)	0	1	0	1	1	0	0	2
Разработка программ новых учебных дисциплин в бакалавриате (количество разработанных программ)	10	30	30	40	40	50	70	100
Распространение лучшей практики в вузах России								
Проведение курсов повышения квалификации (от 72 часов) для преподавателей российских вузов (количество слушателей в год)	0	120	500	550	600	650	700	1000
Проведение стажировок преподавателей российских вузов в ГУ-ВШЭ (количество стажеров в год)	20	40	50	60	80	100	120	200
Создание совместных с ГУ-ВШЭ образовательных программ в российских вузах (количество действующих	1	1	2	2	3	3	5	8

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития совместных программ)	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020

9.3. Содержание проектно-учебных и научно-учебных лабораторий

Научно-учебные (НУЛ) и проектно-учебные лаборатории (ПУЛ) представляют собой тот элемент образовательного процесса, который обеспечивает интеграцию образовательной и научно-проектной деятельности (мероприятия 1.1.6, 3.4.1, 4.1.3, 4.3.1, 4.4.1). Являясь формой раннего вовлечения студентов в академическую деятельность, они позволяют создать условия для развития академических и проектных навыков студентов бакалавриата и магистратуры.

Вовлечение в деятельность лабораторий возможно с самых ранних этапов обучения студента в Университете как в форме участия в регулярных научных семинарах лабораторий, так и в форме работы в коллективных проектах. Деятельность лабораторий позволяет системным образом подойти к решению сразу нескольких задач:

- наращивание кадрового потенциала для академических и проектных институтов, работающих в составе ГУ-ВШЭ;
- подготовка квалифицированных кадров для преподавательской деятельности в ГУ-ВШЭ и филиалах.

Деятельность лабораторий, будучи в основании своей учебной, нацелена, тем не менее, на значимые в академическом сообществе результаты: публикацию статей в академических журналах, подготовку информационных бюллетеней по проектам, выступления на ведущих международных конференциях.

Опыт создания и функционирования модели научно-учебных и проектных лабораторий может быть послужить основой для распространения такой модели в других ведущих университетах. Принципы организации лабораторий задают высокий уровень гибкости: на их основе могут создаваться и успешно функционировать межвузовские лаборатории и лаборатории, объединяющие студентов и аспирантов из разных вузов, объединенных общими научными интересами. В рамках таких межвузовских объединений наиболее эффективна передача опыта и передовых технологий обучения.

Основные мероприятия лабораторий

Академическая и проектная деятельность:

- реализация академических и прикладных коллективных проектов;
- проведение регулярных научных семинаров;
- проведение регулярных семинаров для ассистентов преподавателей;
- проведение ориентационных занятий и факультативов, ставящих целью развитие начальных навыков научной деятельности;
- проведение семинаров с элементами Интернет-трансляций, делающими возможным коллективное обсуждение проектов между участниками из различных городов;
- обучение студентов работе с различными базами данных, доступ к которым существует в ГУ-ВШЭ, повышение уровня вовлеченности студентов в использование соответствующих данных.

Издательская и информационная деятельность:

- издание серии препринтов (по тематическим группам лабораторий);
- издание информационных бюллетеней по результатам проектов;
- регулярное размещение информации о результатах деятельности на Портале ГУ-ВШЭ;

- создание видеoarхива наиболее значимых семинаров и других мероприятий лабораторий, доступного для просмотра.

Распространение результатов:

- участие в организации и проведении серии зимних и летних школ (для студентов, готовящихся поступать в магистратуру; для молодых преподавателей и исследователей региональных вузов);

- участие в научных конференциях;

- подготовка в организации и проведении круглых столов и семинаров по результатам проектов.

Примерная структура лаборатории включает: руководителя, 3-5 аспирантов, 3-6 магистров, 8-10 студентов бакалавриата.

В таблице 16 представлены прогнозные параметры развития системы НУЛ и ПУЛ в ГУ-ВШЭ.

Таблица 16
Реализация основных мероприятий Программы по созданию НУЛ и ПУЛ

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Создание и поддержка научно-учебных лабораторий (общее количество НУЛ)	20	25	30	33	37	40	42	60
Создание и поддержка проектно-учебных лабораторий (общее количество ПУЛ)	10	15	20	22	23	25	27	35

9.4. Именные научные центры

Именные научные центры будут создаваться для выдающихся ученых, приглашаемых в Россию вместе с ближайшими сотрудниками для прорыва в качестве исследований и разработок в тех областях, в которых испытывает особую потребность формирующаяся в России инновационная экономика, как это предусмотрено мероприятием 4.2.1 настоящей Программы. Как показывает мировой опыт и опыт СССР, такой подход требует существенных инвестиций, как в оплату труда участников этих коллективов, так и в создание для них достойных условий жизни и работы.

Предполагается, что в 2011 г. в ГУ-ВШЭ начнет функционировать два именных научных центра (табл. 17).

Таблица 17
Реализация основных мероприятий Программы по созданию именных научных центров

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Создание именных исследовательских центров под руководством выдающихся ученых мирового уровня (количество вновь создаваемых центров)	-	1	1	2	-	1	1	3
Текущая поддержка деятельности научных центров (количество работающих центров)	-	-	2	6	6	7	8	11

9.5. Поддержка международных партнерств и академической мобильности преподавателей и студентов

Поддержка международных партнерств и академической мобильности преподавателей и студентов ГУ-ВШЭ должны сыграть важнейшую роль в выходе на международную конкурентоспособность качества образования, исследований и разработок, как это предусмотрено рядом мероприятий Программы развития ГУ-ВШЭ:

- интернационализация образовательных программ (мероприятие 1.1.4); деятельность Университета по привлечению в магистратуру ГУ-ВШЭ выпускников других (в том числе зарубежных) вузов (мероприятие 1.2.3);
- заполнение имеющихся в России кадровых и компетентностных «лакун» по основным направлениям фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ (мероприятие 2.1.2);
- формирование новых и встраивание в существующие профессиональные образовательные, научные и экспертные сети в области социально-экономических наук и практик (мероприятие 3.3.1);
- развитие внутрироссийской и международной академической мобильности преподавателей и исследователей (мероприятие 4.2.4);
- подготовка академических кадров высшей квалификации (мероприятие 4.4.2).

Международные партнерства включают постоянный обмен информацией, обмен преподавателями и студентами, проведение совместных конференций, семинаров и научных проектов. Показатели развития международных партнерств изложены как в таблице 18, так в разделах по научным исследованиям и конференциям.

Академическая мобильность включает как исходящую, так и входящую мобильность. Параметры и динамика исходящей мобильности, предусмотренные Программой, приведены в таблице 18.

Академическая мобильность позволит студентам ГУ-ВШЭ получить разностороннее «европейское» образование по выбранному направлению подготовки, а исследователям и преподавателям обеспечить доступ в признанные центры знаний ведущих научных школ, воспользоваться богатствами европейского пространства высшего образования, включая демократические ценности, разнообразие культур и языков. Напротив, иностранные коллеги смогут ближе познакомиться с российской системой образования, научными школами, культурой и бизнесом, что позволит в дальнейшем развивать партнерства не только между образовательными учреждениями, но и странами, поддерживающими мобильность высшей школы.

Таблица 18

Реализация основных мероприятий Программы по обеспечению академической мобильности преподавателей и студентов

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Развитие институциональных партнерств с ведущими научно-образовательными центрами и международными организациями								
Заключение договоров об институциональных партнерствах (число действующих договоров)	5	8	12	15	15	18	20	25
Проведение сессий совместных комитетов по партнерствам (количество)	10	16	24	30	30	36	40	50

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
сессий в год)								
Развитие академической мобильности студентов и аспирантов								
Направление студентов на обучение в магистратуре (1 год) ведущих мировых университетов (численность направленных на обучение в год, чел.)	10	70	100	150	200	200	200	200
Направление студентов бакалавриата на включенное обучение (один-два семестра) в ведущих вузах (численность направленных на обучение в год, чел.)	5	70	100	150	200	200	200	200
Направление студентов на конференции, семинары и летние школы в России и за рубежом (чел. в год)	20/ 10	200/ 100	200/ 100	300/ 200	300/ 200	400/ 200	400/2 00	500/ 250
Развитие внутрироссийской и международной академической мобильности преподавателей и исследователей								
Направление преподавателей и научных сотрудников ГУ–ВШЭ на краткосрочные (до двух недель) стажировки в ведущих университетах и научно-аналитических центрах (численность преподавателей и научных сотрудников, чел. в год)	10	100	135	180	220	270	300	400
Направление преподавателей и научных сотрудников ГУ–ВШЭ на долгосрочные стажировки в ведущих университетах и научно-аналитических центрах (численность преподавателей и научных сотрудников, чел. в год)	5	50	60	76	100	125	150	200
Направление молодых преподавателей и научных сотрудников ГУ–ВШЭ в ведущие зарубежные университеты и научные центры для подготовки диссертации на ученую степень PhD (в рамках прикрепления на 3 месяца) (численность направленных на обучение в год, чел.)	-	25	50	75	100	125	150	200
Направление преподавателей и научных сотрудников ГУ–ВШЭ для участия в конференциях, семинарах и летних школах в ведущих международных университетах и научно-аналитических центрах (численность преподавателей и научных сотрудников, чел. в год)	100	150	400	500	600	700	1200	1600

Предполагается, что таким образом не менее 10% контингента обучающихся будет принимать участие в длительных стажировках. Для сравнения – в ведущих зарубежных вузах, с которыми конкурирует ГУ-ВШЭ, в стажировках (во включенном обучении) участвует не менее 25% студентов. Однако ГУ-ВШЭ планирует широко привлекать не только бюджетные средства, но и финансовую поддержку спонсоров и стипендии

принимающей стороны, а также собственные средства студентов для того, чтобы довести общее число студентов, участвующих в программах мобильности, до 15-20%.

9.6. Мероприятия по поддержке талантливой молодежи и по привлечению молодежи к академической карьере, включая целевую конкурсную поддержку, системы научных ассистентов и «постдоков»

Реализация Программы развития ГУ-ВШЭ предполагает систему мер для поддержки концентрации на учебе и научной деятельности наиболее одаренных и успешных студентов, для привлечения талантливых студентов и аспирантов из-за рубежа, для поддержки выбора академической карьеры. Соответствующие шаги предусмотрены рядом мероприятий настоящей Программы:

- создание современной системы кредитования и поддержки студентов и аспирантов для обеспечения их академического выбора и предотвращения утечки мозгов (мероприятие 1.2.5.);
- обеспечение конкурентоспособности на местных рынках труда (мероприятие 4.4.1.);
- создание системы «постдоков» для показавших способности к исследованиям и преподавательской работе выпускников и аспирантов ГУ-ВШЭ и других ведущих университетов России и мира (мероприятие 4.4.3.);
- формирование эффективной системы рекрутирования иностранных студентов и аспирантов (мероприятие 1.2.4.).

ГУ-ВШЭ изучил деятельность по обеспечению конкурентоспособности и сохранению лидерства ведущих университетов мира. Например, Гарвардский Университет ведет непрерывную борьбу за талантливых студентов и преподавателей, которая предполагает поиск новых стимулов и расширение пространства поиска. Большинство слушателей магистерских и докторских программ обучаются в Гарварде бесплатно (в 2007 году Гарвард объявил, что и студенты бакалавриата из семей с совокупным доходом менее 100 тыс. долларов в год будут освобождаться от оплаты обучения). Доля талантливых международных студентов увеличивается каждый год, благодаря тому, что грантовые образовательные, исследовательские и тренинговые программы распространяются более чем на 130 стран, в т.ч.: 300 программ реализуются в 34 странах Азии и Ближнего Востока. При этом Гарвардский Университет повышает отдачу от привлеченных талантов, благодаря концентрации на магистерской и докторской подготовке (доля студентов этих уровней – примерно 60% от общего числа студентов).

При планировании контингента иностранных учащихся в ГУ-ВШЭ предполагается, что на бюджетные места иностранные студенты принимаются исключительно в рамках квот, а остальные иностранные студенты будут обучаться за свой счет, расширяя тем самым экспорт образовательных услуг в России.

В Университете будет завершено создание системы отбора наиболее талантливых студентов, стимулирования и закрепления их академического выбора.

Функцию закрепления академического выбора студентов и аспирантов будет играть система научных ассистентов – система привлечения наиболее способных к научной работе студентов и аспирантов к участию в фундаментальных и прикладных исследованиях. Такая система с успехом оправдывает себя в ведущих мировых университетах.

По предварительным оценкам к 2015 г. учебные и научные ассистенты будут составлять около 20% студентов магистратуры. При этом планируется, что с 2014 г. все научные ассистенты станут сотрудниками лабораторий, выполняющих фундаментальные или прикладные исследования В табл. 19 представлена планируемая численность научных ассистентов.

Также как в большинстве ведущих университетов и научных центров мира, в ГУ–ВШЭ будет создана система специальных позиций (на 1–2 года) для выпускников аспирантур лучших университетов мира (система «постдоков») для поддержки окончательного становления молодого ученого в его области и взаимное знакомство молодого специалиста и Университета. «Постдоки» будут участвовать в конкурсах на замещение вакантных должностей в ГУ–ВШЭ.

Формирование корпуса «постдоков» определяется, исходя из целевого показателя, согласно которому в 2015 г. они будут составлять не менее 7% от штатных преподавателей. Этот показатель определен на основе опыта ведущих университетов по социально-экономическим специальностям. Так, в Лондонской школе экономики доля «постдоков» составляет 20% от числа преподавателей, а в Гарварде – 17%. Более скромные цифры ГУ-ВШЭ обусловлены сравнительно более низкой исследовательской активностью. Средний размер оплаты «постдокам» будет сопоставим с эффективным контрактом преподавателей, конкурентоспособных на внутреннем рынке.

В таблице 19 представлена планируемая численность «постдоков».

Система целевой конкурсной поддержки для талантливых студентов (в том числе из-за рубежа) поможет решить важнейшую задачу «притока мозгов», качественного улучшения состава студентов, интернационализации университета. Конкурсное выделение стимулирующих выплат предполагается лучшим студентам (обучающимся как на бюджетной, так и на внебюджетной основе) на проведение исследований. К 2015 г. система целевой поддержки будет охватывать не менее 10% аспирантов, 5% студентов магистратуры и 2,5% студентов бакалавриата.

В таблице 19 представлены прогнозные параметры системы привлечения молодежи к академической карьере.

Таблица 19

Параметры реализации основных мероприятий Программы по привлечению молодежи к академической карьере

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Создание конкурсной системы поддержки научно-исследовательской работы студентов старших курсов, в том числе иностранных (чел. в год)	130	140	145	180	200	210	220	240
Создание конкурсной системы поддержки научно-исследовательской работы слушателей магистратуры, в том числе иностранных (чел. в год)	60	70	80	100	140	160	220	350
Создание конкурсной системы поддержки научно-исследовательской работы аспирантов, в том числе иностранных (чел. в год)	150	160	165	200	210	240	300	400
Формирование корпуса научных ассистентов (численность действующих научных ассистентов)	-	40	80	100	200	300	362	445
Создание системы «постдоков» (чел. в год)	-	10	35	90	140	180	215	260

9.7. Олимпиады, летние школы и выездные экзамены

Проведение олимпиад, летних школ и выездных экзаменов должно обусловить приток талантливых студентов на все уровни образования ГУ–ВШЭ, как это предусмотрено мероприятиями настоящей Программы 1.2.1. – «Модернизация системы поиска и отбора лучших абитуриентов» и 1.2.3. – «Привлечение в магистратуру и аспирантуру ГУ-ВШЭ выпускников других (в том числе зарубежных) университетов.

Основной задачей по формированию контингента ГУ-ВШЭ является привлечение к обучению наиболее талантливых абитуриентов всех регионов России как в бакалавриат, так и в магистратуру. В условиях продолжающегося демографического спада центр внимания должен быть перенесен на раннее выявление талантов, их мотивированное привлечение в орбиту университета. Планируется расширить географию олимпиад и ввести выездной экзамен для выпускников бакалавриата в регионах России.

В целях распространения современных экономических знаний, повышения финансовой грамотности и развития творческих способностей школьников предлагаются несколько направлений для реализации социально-экономического профиля в сетевой модели взаимодействия школа-ВУЗ.

Деятельность по работе с абитуриентами позволит решить одну из основных задач Университета – привлечение в ГУ-ВШЭ высокой доли талантливых студентов в условиях продолжающегося демографического спада числа выпускников средней школы России. При этом для обеспечения высокого качества контингента учащихся Университет будет предпринимать усилия по сохранению и повышению конкурса на все факультеты.

ГУ–ВШЭ модернизирует оправдавшую себя в последние годы систему вступительных испытаний в систему формирования контингента, гибко сочетающую центральную роль ЕГЭ с результатами дополнительных к нему творческих и (или) профессиональных вступительных испытаний на большинство факультетов ГУ–ВШЭ, а также с приоритетным зачислением победителей и призеров Всероссийской олимпиады и олимпиады ГУ–ВШЭ.

ГУ-ВШЭ продолжит использование практики привлечения наиболее талантливых и способных школьников – победителей и призеров Всероссийских предметных олимпиад в число своих студентов. Наряду с этим все большую роль будет играть Межрегиональная многопрофильная олимпиада ГУ–ВШЭ. Для повышения доступности элитного высшего образования для школьников всей страны ГУ–ВШЭ доведет число регионов проведения своей олимпиады с теперешних 25 регионов до 40 в 2011 г., и к 60 – к 2020 г.

Наряду с Всероссийской и Межрегиональной многопрофильной олимпиадой ГУ–ВШЭ будет развивать и совершенствовать сеть проводимых университетом «конкурсов юных» как важный элемент многоступенчатого механизма отбора высокоодаренных, выпускников из всех регионов страны.

ГУ–ВШЭ будет планомерно разворачивать деятельность по расширению предварительной подготовки потенциальных абитуриентов в базовых школах, в «школах юных», на факультетах довузовской подготовки, в интернет-школе. Будет увеличено количество профильных классов в базовых школах, открыта профильная подготовка в школах общего профиля, организованы профилирующие спецкурсы на всех формах довузовской подготовки ГУ–ВШЭ. Предпрофильная подготовка школьников 7–9-х классов (за счет увеличения числа слушателей клуба «Эрудит» в Москве и за счет открытия региональных отделений клуба) позволит выявлять талантливую молодежь как можно раньше.

Университет будет расширять географию региональных центров ГУ-ВШЭ по подготовке школьников, что позволит повысить доступность высшего образования для выпускников средней школы всей страны. Одновременно специалисты Университета будут способствовать усилению методического влияния ГУ–ВШЭ на становление системы профильной школы в Российской Федерации. Разработанные Центром методики

факультета довузовской подготовки ГУ-ВШЭ учебные программы профильного обучения, учебно-методические и контрольно-измерительные материалы будут мультиплицированы в региональные школы с профильной подготовкой посредством системы региональных центров подготовки школьников.

В таблице 20 представлены прогнозные параметры системы привлечения молодежи к обучению в ГУ-ВШЭ на разных ступенях.

Таблица 20

Реализация основных мероприятий Программы по проведению олимпиад, летних школ и выездных экзаменов

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Модернизация системы поиска и отбора лучших абитуриентов								
Проведение Межрегиональной многопрофильной олимпиады ГУ-ВШЭ (количество участников олимпиады ГУ-ВШЭ)	6000	6500	7000	7500	8000	8500	9000	11000
Расширение географии региональных центров ГУ-ВШЭ по подготовке школьников (количество региональных центров довузовской подготовки ГУ-ВШЭ)	25	28	31	35	38	41	45	60
Привлечение в магистратуру и аспирантуру ГУ-ВШЭ выпускников других университетов								
Проведение олимпиады и выездных экзаменов для выпускников бакалавриата (количество пунктов проведения олимпиад и выездных экзаменов)	5	15	18	21	24	27	30	40
Создание подготовительного отделения магистратуры и аспирантуры ГУ-ВШЭ (численность слушателей подготовительного отделения магистратуры и аспирантуры в год)	300	400	500	650	750	800	900	1000
Проведение летних и зимних школ для потенциальных будущих магистров и аспирантов на базе ГУ-ВШЭ (количество участников)	300	300	300	350	350	400	400	500

9.8. Развитие библиотеки и информационной инфраструктуры

Развитие и поддержка библиотеки и информационной инфраструктуры планируется в соответствии с мероприятиями 5.2.1 – «Развитие информационных и библиотечных ресурсов» и 5.2.2 – «Формирование интегрированной информационной инфраструктуры Университета» настоящей Программы, потребует значительных усилий для того, чтобы превратить библиотечно-информационную структуру Университета в мощный ресурс развития социально-экономической науки и практики в России в целом.

Комплектование учебниками и монографиями будет расширяться как за счет открытия новых направлений, так и за счет увеличения доли приобретаемых иностранных

изданий. Особое внимание будет уделено приобретению зарубежных научных ретроспективных коллекций по основным направлениям деятельности ГУ-ВШЭ. Комплектование печатной зарубежной периодикой, после закупки в 2011 г. 100 наименований изданий, будет держаться на относительно стабильном уровне, так как преимущество будет отдано электронным базам данных периодических изданий. Закупка электронных ресурсов состоит из регулярного продления текущей подписки на 30–40 платформ (с течением времени их число будет постепенно расти) и планомерной закупки архивов ведущих социогуманитарных издательств.

Развитие библиотеки будет сопровождаться комплексным обеспечением средствами коммуникации, копировальной и компьютерной техники, включая расходные материалы. Произойдет расширение библиотечных площадей, увеличение числа посадочных мест в читальных залах.

В таблице 21 представлены прогнозные параметры развития библиотеки ГУ-ВШЭ.

Таблица 21

Реализация основных мероприятий Программы по развитию библиотеки

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Создание системы открытого доступа к расширенным профильным печатным фондам библиотеки								
Приобретение зарубежных научных изданий прошлых лет по основным направлениям деятельности ГУ-ВШЭ (тыс. экз.)	-	-	5	15	10	7	5	4
Подписка на зарубежную печатную периодику, в том числе для региональных филиалов (количество наименований)	-	-	100	200	200	200	200	200
Комплектование новой отечественной печатной литературой, в том числе для региональных филиалов (тыс. экз.)	-	-	8,5	18	20	23	25	35
Комплектование новой зарубежной печатной литературой, в том числе для региональных филиалов (тыс. экз.)	-	-	9	21	25	27	29	35
Переход абонементного обслуживания и читальных залов на технологию радиочастотной идентификации изданий (количество читальных залов/абонементов вновь внедривших эту технологию)	-	-	1	0	0	2	0	5
Обеспечение опережающего развития электронных ресурсов, в том числе в филиалах								
Подписка на электронные ресурсы (количество наименований баз данных/полнотекстовых журналов, доступных в электронной подписке, тыс. ед.)	-	-	20	44	47	50	53	70
	-	-	63	65	67	69	72	90
Приобретение архивных коллекций	-	-	1	5	5	4	4	1

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
ведущих зарубежных социогуманитарных издательств с архивными правами на неограниченное время использования для сокращения ежегодных затрат на продление электронной подписки (количество приобретенных коллекций)								

В целях формирования **интегрированной информационной инфраструктуры** Университета (мероприятие 5.2.2 настоящей Программы) к 2012 году планируется перейти на беспроводные сети в основных зданиях Университета, а к 2015 году все учебно-административные корпуса и общежития (включая филиалы) будут оборудованы высокоскоростными проводными и беспроводными сетями для свободного доступа сотрудников и студентов к внутренним и внешним ресурсам. Критерием обеспечения свободного доступа к ресурсам служит отношение количества обучающихся студентов и мест в общежитиях к количеству рабочих мест, значение которого должно быть в пределах 2-2,5 человек на одно рабочее место. В настоящее время контингент (включая филиалы), приведенный к студенту очного обучения, составляет около 17 тысяч студентов, количество мест в общежитиях (включая филиалы) составляет около 4,5 тысяч, количество существующих рабочих мест составляет около 9,5 тысяч. Таким образом, на каждое рабочее место приходится около 2,5 человек. Данный показатель необходимо удерживать в указанных границах для обеспечения максимальной свободы в доступе к информации.

Для улучшения коммуникативных функций и сокращения временных и финансовых издержек будет модернизирована система телефонной связи в части реализации функций конференц-связи, создания единого call-центра и прочее. Это позволит обеспечить внутренней корпоративной связью с коротким номером не только здания Университета в Москве, но и в филиалах.

Будет внедрена корпоративная информационная система, основанная на комплексе регламентов, охватывающая все основные бизнес-процессы и позволяющая отслеживать в реальном масштабе времени весь набор показателей деятельности ВУЗа, влияющих на реализацию стратегии развития университета и достижение ее результатов. Ядро системы будет составлять комплекс электронных административных и учебных регламентов (ЭАУР), минимизирующий внутренний бумажный документооборот. Будут полностью автоматизированы рутинные и отчетные процедуры, связанные с основной деятельностью Университета. Также будет разработана и автоматизирована система баз данных и показателей деятельности Университета, позволяющая в режиме реального времени как принимать и отслеживать решения по текущей деятельности, так и осуществлять мониторинг реализации стратегии развития.

Планируется увеличение количества корпоративных сервисов, автоматизирующих различные виды административной и учебно-научной деятельности. Внедрение системы будет предваряться независимым анализом существующих бизнес-процессов с их оптимизацией.

В таблице 22 представлены прогнозные параметры развития информационной инфраструктуры ГУ-ВШЭ в период 2009-2020 гг.

Таблица 22

Реализация основных мероприятий Программы по развитию информационной инфраструктуры

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам (нарастающим итогом)							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Внедрение корпоративной информационной системы (доля административных и образовательных процессов, имеющих электронные регламенты, %)	-	-	50	85	90	95	100	100
Обеспечение проводным и беспроводным доступом в сеть Интернет (количество рабочих мест (включая общежития и филиалы), обеспеченные доступом в сеть Интернет)	-	-	1500	15000	16000	17000	18000	22000
Модернизация телефонной связи в учебно-лабораторных корпусах и общежитиях (количество зданий с модернизированной телефонной связью)	-	-	1	12	15	16	18	25

9.9. Развитие порталов

Развитие интернет-порталов для студентов и сотрудников ГУ-ВШЭ является важнейшим инструментом перехода в новое качество и распространения новых знаний, как это предусмотрено мероприятиями настоящей Программы 3.2.3 – «Развитие портала «Экономика. Социология. Менеджмент» в качестве лидирующего общедоступного информационного ресурса на русском языке по всему комплексу социально-экономических наук» и 5.3.1 – «Развитие корпоративного интернет-портала и закрепление имиджа ГУ-ВШЭ как «прозрачного» университета».

Приоритетными задачами развития этой системы порталов являются: расширение спектра представляемых областей знания – вслед за спектром социально-экономических и гуманитарных дисциплин, представленных в ГУ-ВШЭ; сопровождение учебного процесса в соответствии с тенденцией получения образования на протяжении всей жизни.

Наряду с развитием новых направлений (политологии, философии, права, демографии, истории и др. – здесь будут установлены партнерские отношения с разработчиками федеральных образовательных порталов, созданных в рамках ФЦП «Электронная Россия», но практически прекративших развитие после окончания программы) будут также сформированы новые тематические разделы по уже существующим основным направлениям. До 2010 г. в связи с массовым переходом на двухуровневую систему обучения будет усилена специализация между ресурсами, адресованными обучающимся и преподающим в бакалавриате и в магистратуре. Будут добавлены ресурсы для дополнительного профессионального образования. Появятся новые типы материалов, в том числе рассчитанные на самообразование, а также методические материалы по организации образования в партнерстве с практиками и

бизнесом. Будет введена новая система пополнения качественными материалами, в том числе за счет участия научно-учебных и проектно-учебных лабораторий, а также деятельности сетей мастерства. Эффективное использование информационных и коммуникационных технологий в учебном процесс позволит существенно повысить его эффективность и мотивацию обучающихся.

ГУ–ВШЭ предлагает не только новое качество образовательной и исследовательской деятельности, но и принципиально иное ее освещение, включая информирование целевой аудитории о «правилах игры». Для достижения целей по позиционированию ГУ-ВШЭ, в том числе закреплению его имиджа как «прозрачного» университета, ключевую роль будет играть корпоративный интернет-портал ГУ-ВШЭ (<http://www.hse.ru>). Портал представляет собой разветвленную структуру, охватывающую все стороны развития Университета и обеспечивающую беспрецедентную открытость информации о деятельности образовательного и исследовательского учреждения.

В открытом доступе размещаются программы учебных курсов и рабочие учебные планы, материалы научных семинаров, информация о доходах и расходах Университета, а также среднем заработке работников различных подразделений. Все сотрудники и подразделения имеют свои страницы. Постоянно действует форум с руководством Университета, позволяющий студентам, абитуриентам и их родителям свободно высказываться и получать информацию по интересующим их вопросам.

Такая «прозрачность» вуза является также важным инструментом академической оценки качества образования. В дополнение к открытости на уровне приема студентов и контроля знаний будут использоваться дополнительные инструменты по увеличению «прозрачности» собственно образовательного процесса и научных дискуссий: аудио- и видеозапись лекций и научных семинаров с последующим размещением на портале ГУ–ВШЭ.

Работы по развитию порталов включают обеспечение функционирования и развития трех основных порталов, разрабатываемых ГУ-ВШЭ: корпоративного портала (<http://www.hse.ru>), образовательного портала (<http://ecsocman.edu.ru>) и экспертного канала «Открытая экономика» (<http://opes.ru>). Развитие порталов предполагает развитие содержательной части (контента) и программного обеспечения.

В таблице 23 представлены прогнозные параметры развития порталов ГУ-ВШЭ в период 2009-2020 гг.

Таблица 23

Показатели реализации основных мероприятий Программы по развитию порталов

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам (нарастающим итогом)							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Расширение числа предметных областей образовательных и аналитических порталов ГУ–ВШЭ (число охватываемых предметных областей, ед.)	12	15	18	20	20	21	22	25
Создание новых полнотекстовых ресурсов, доступных внешним пользователям образовательных и аналитических порталов ГУ–ВШЭ (число ресурсов, тыс. ед.)	10	25	70	100	120	135	150	300

9.10. Издательская программа

Издательская программа ГУ–ВШЭ включает в себя как создание и издание научных журналов, справочной литературы, статистических сборников, аналитических материалов, монографий, сборников научных работ, включая студенческих (в том числе в электронном формате), переводной научной литературы и серий препринтов, так и их распространение с целью занять достойное место на мировом рынке знаний. Издательская программа и обеспечение деятельности по распространению печатной продукции Университета предусмотрено параграфом 8.4.4, где приведены показатели информационного развития, и мероприятиями и настоящей Программы:

- распространение методик обучения и учебно-методических публикаций в области социально-экономических наук (мероприятие 3.1.1.);
- усиление методической роли ГУ–ВШЭ в общеобразовательной школе (мероприятие 3.1.2.);
- подготовка, издание и распространение научных, аналитических, информационных и статистических публикаций по передовым направлениям социально-экономических наук (мероприятие 3.2.1.);
- создание системы научных и информационно-аналитических журналов социально-экономического профиля, отвечающих международным стандартам качества, и обеспечение их доступности для специалистов (мероприятие 3.2.2.).

Таблица 24

Показатели развития издательской программы

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Всего изданий (число наименований, выпускаемых в год, ед.)	75	100	150	450	500	550	600	1000
В том числе переводных изданий, ед.	5	7	10	25	35	45	50	75
Выпуск научных, научно-практических и информационно-аналитических журналов (число журналов, ед.)	10	12	15	35	40	40	45	60
Выпуск серий препринтов научных докладов (число серий, ед.)	15	17	18	40	45	50	60	100

Виды деятельности по изданию варьируются в зависимости от типа издания и включают:

- редактирование (научное, литературное);
- рецензирование;
- гонорары авторам (в некоторых журналах);
- предпечатную подготовку (подготовку оригинал-макета, корректуру);
- типографские расходы;
- техническую поддержку электронных изданий;
- перевод на русский язык и с русского языка на иностранные (преимущественно английский);
- покупку авторских прав;
- регистрацию, рассылку, участие в выставках, рекламу и пр.

9.11. Публичная миссия ВШЭ: проведение международных и всероссийских конференций, семинаров, круглых столов

Проведение международных конференций и семинаров должно сыграть важнейшую роль в укреплении международного сотрудничества и позиционировании ГУ–ВШЭ, в распространении в России наиболее передовых знаний и технологий, что предусмотрено мероприятиями 2.1.3 – «Интеграция в глобальный рынок исследований и разработок» и 3.3.2 – «Организация площадок коммуникации представителей государства, бизнеса, научно-образовательного и экспертного сообщества, гражданского общества по актуальным проблемам развития страны» настоящей Программы.

В таблице 25 представлены прогнозные параметры организации и проведения международных и всероссийских конференций, семинаров, круглых столов в период 2009-2020 гг.

Таблица 25

Реализация основных мероприятий Программы по проведению международных и всероссийских конференций, семинаров, круглых столов

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Подготовка и проведение полидисциплинарных международных конференций (количество конференций)	-	-	10	15	17	20	20	30
Подготовка и проведение профильных международных и всероссийских конференций и семинаров (количество конференций и семинаров)	-	-	110	120	135	150	160	200

Крупная конференция – полидисциплинарный форум на 1000 и более участников продолжительностью 2-3 дня, с участием не менее 10% иностранных специалистов. Профильная тематическая конференция – от 150 до 1000 участников продолжительностью 1-2 дня.

9.12. Переход на международные стандарты обслуживания и развитие сервисов для студентов

Формирование новых сервисов для студентов (для обеспечения привлекательности университета по сравнению с конкурирующими вузами за рубежом) и переход на международные стандарты обслуживания инфраструктуры ГУ–ВШЭ, как это предусмотрено мероприятием 5.1.3, 5.4.1, 5.4.3 настоящей Программы, является необходимым условием повышения международной конкурентоспособности Университета.

Основная цель внедрения международных стандартов обслуживания инфраструктуры университета – формирование комфортной среды для всех категорий сотрудников и студентов. Сегодня уровень качества всех сервисов для студентов в ГУ–ВШЭ существенно ниже, чем в университетах-конкурентах и даже, чем во многих российских университетах в связи с тем, что ГУ–ВШЭ молодой университет со слабой инфраструктурой. Основой перехода к новому уровню сервисов является реализация

комплекса мер, ведущего к созданию инфраструктуры принципиально нового уровня качества, соответствующего передовым инновационным и технологическим достижениям и лучшему организационному опыту функционирования научно-образовательных центров.

Высокий уровень сервисов университета обеспечивается в первую очередь качеством работы всех служб, обеспечением отвечающей современным требованиям системы питания, медицинского обеспечения, культурных, спортивных и досуговых мероприятий.

Реализация этих планов предусматривает инвестирование средств в оборудование, создание условий для внедрения новых принципов работы в существующие сервисы, повышение квалификации персонала, передачу части функций аутсорсинговым компаниям.

В частности для занятий физкультурой планируется создать мини-тренажерные залы в общежитиях и ряде учебных корпусов в связи с отсутствием в ГУ-ВШЭ какой-либо серьезной базы для занятий спортом.

Будет существенно модернизирована инфраструктура культурного досуга, что предполагает: переоборудование помещения студенческого театра и специализированных залов культурного центра ГУ-ВШЭ, приобретение специального инвентаря.

В ГУ-ВШЭ отсутствует студенческая поликлиника, поэтому, в соответствии с международными стандартами в основных корпусах в Москве и в филиалах будут оборудованы комнаты с диагностической аппаратурой и аппаратурой для оперативной медицинской помощи.

Переход организации питания на аутсорсинг потребует создания новой инфраструктуры быстрого питания в основных зданиях университета. Средства Программы будут направлены на закупку современных линий быстрого питания и другого специализированного оборудования для столовых.

Сервисы поддержки студентов

Формирование и запуск сети пунктов информационной поддержки подразумевает создание системы информирования всех внутренних и внешних участников образовательного процесса (включая родителей студентов, исследовательские организации, работодателей и т.д.) обо всех внутренних и внешних сервисах, предоставляемых университетом, об основных учебных программах, научных мероприятиях. В рамках данного направления во всех центральных зданиях университета планируется создание информационных пунктов, сотрудники которых будут оперативно предоставлять информацию по запросам студентов, сотрудников и гостей университета.

Наличие службы образовательной и психологической поддержки студентов – один из признаков университета международного уровня. В России подобные сервисы предоставляются достаточно редко, это является одной из причин отсутствия понимания содержания и необходимости подобной деятельности в университетах. Предположительно, в первый год существования службы, ее услугами как минимум один раз воспользуются около 80% студентов..

Служба карьерного консультирования на сегодняшний день в ГУ-ВШЭ составляет менее 10% (в западно-европейских вузах – до 95%), что не позволяет реализовать в полноценную систему консультаций по профессиональному самоопределению, навыкам поиска и оценки информации о рынке труда, навыкам поведения и взаимодействия с работодателями при первом выходе на рынок труда, и т.п. Создание системы профессионального и карьерного консультирования будет способствовать не только эффективному трудоустройству выпускников университета, но также развитию партнерства ГУ-ВШЭ с бизнесом.

Система поддержки студенческих организаций, клубов и студенческих инициатив позволяет молодым людям участвовать в общественной жизни и формировать активную

жизненную позицию. В ГУ-ВШЭ уже сегодня постоянно действуют более 30 зарегистрированных студенческих инициативных организаций, примерно 30% которых являются международными. Деятельность студенческих организаций является одним из важных элементов перехода к современным формам управления и организации работы университета. Однако пока в их работу вовлечено менее 20% студентов. Новая система поддержки студенческих организаций предполагает выделение помещений и рабочих мест, осуществления внутри и междууниверситетских учебных и внеучебных проектов, в том числе международных.

Бизнес-инкубатор. Партнерства с практиками используются для построения взаимодействия между образованием и бизнес-средой в части формирования инновационных парков и бизнес-инкубаторов, создания новых бизнесов с участием преподавателей и студентов. Развитие деятельности бизнес-инкубатора предполагает организацию консультационных сессий с представителями бизнеса, организацию юридической, административной и бухгалтерской поддержки студенческих инициатив, создание условий для льготного кредитования на этапе начала бизнеса, проведение тренингов и выставок. Юридическая поддержка будет осуществляться не только при регистрации фирм, но также при патентовании и лицензировании. Деятельность Бизнес-инкубатора будет осуществляться при активном участии студенческой корпорации.

Служба поддержки студентов с ограниченными физическими возможностями обеспечит доступ к образованию для студентов с ограниченными возможностями, что является одним из основных международных стандартов инфраструктуры современного университета. Развитие системы поддержки студентов с ограниченными возможностями должно проходить в несколько этапов. На первом этапе необходимо обеспечить доступность всех помещений университета. Должна быть разработана и осуществлена программа взаимодействия с соответствующими группами потенциальных студентов и подготовлены сотрудники, оказывающие поддержку в адаптации новых студентов. Одновременно будет устанавливаться базовое оборудование, необходимое для обеспечения учебного процесса. В дальнейшем предполагается приобретение оборудования, отвечающего индивидуальным потребностям студентов.

Таблица 26

Показатели реализации основных мероприятий Программы по переходу на международные стандарты обслуживания и развитие сервисов для студентов

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Развитие сервисов для студентов								
Формирование и обеспечение функционирования информационных служб, служб психологического и карьерного консультирования (численность консультантов, чел.)			15	15	20	20	25	25
Поддержка студенческих организаций и инициатив (количество организаций и инициатив, получивших поддержку, в год)			20	25	30	35	40	50
Развитие студенческого бизнес-инкубатора (численность консультантов по коммерциализации исследований, юридическому и бухгалтерскому сопровождению, чел.)			5	5	7	10	15	25
Переход на международные стандарты обслуживания								
Развитие социальной инфраструктуры								

Задачи и мероприятия, предусмотренные Программой развития	Показатели по годам							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Оборудование помещений в общежитиях, в учебных центрах и на базах отдыха, аудиторий для культурно-досуговой деятельности (общее количество оборудованных помещений)			14	16	18	24	28	32
Оборудование культурных центров в основных кампусах ГУ-ВШЭ (общее количество оборудованных культурных центров)			2	3	4	5	6	8
Создание и оснащение современным оборудованием и аппаратурой медицинских пунктов (количество)			7	7	9	9	10	12
Создание современной инфраструктуры для организации качественного питания с быстрым обслуживанием посетителей (количество переоборудованных столовых /буфетов)			7/7	10/7	10/9	10/10	12/12	12/14
Развитие инфраструктуры занятий спортом и физкультурой								
Оборудование тренажерных залов в общежитиях и учебных комплексах (количество модернизированных и работающих тренажерных залов)			5	6	6	7	7	8
Формирование спортивных секций для студентов ГУ-ВШЭ (количество работающих секций)			12	13	14	15	16	20
Оборудование спортивных площадок у общежитий (количество общежитий, обеспеченных спортивными площадками)			3	4	4	4	4	4
Создание инфраструктуры для обучения студентов с ограниченными физическими возможностями								
Оборудование входов и помещений общего пользования для обеспечения доступности для студентов-колясочников (количество оборудованных учебных корпусов)			11	14	17	20	23	26
Закупка специального оборудования для библиотеки для использования слабовидящими студентами (количество оборудованных рабочих мест)			3	4	4	4	4	4
Оборудование входов, помещений общего пользования и комнат в общежитиях для обеспечения доступности для студентов-колясочников (количество мест в общежитиях для студентов-колясочников)			9	9	19	19	19	25

Предполагается также, что социальная инфраструктура (культурно-досуговая, спортивная, медицинская, питание) будет оборудоваться в соответствии с требованиями, применяющимися в передовых зарубежных университетах.

9.13. Приобретение особо ценного учебно-научного оборудования

Приобретение и установка нового учебно-научного оборудования является важным условием перехода к новым образовательным технологиям, как это предусмотрено мероприятиями 1.1.2 «Внедрение новых образовательных технологий», 1.1.6 «Расширение исследовательского и проектного компонентов в образовательном процессе», 5.1.3 «Создание инфраструктуры бизнес-инкубаторов и инновационных парков» и 5.5.2 «Формирование интегрированной информационной инфраструктуры Университета» настоящей Программы. Заблуждением является представление о том, что в социально-экономических и гуманитарных науках не требуется никакого оборудования, кроме ручки и бумаги. Сегодня конкурентоспособные университеты обеспечены мощными компьютерами для экономического моделирования и управления базами знаний, лабораторным оборудованием для лабораторий психологии, специализированными аппаратами-симуляторами для лабораторий управления и финансов, специализированным оборудованием для дизайна и информатики.

Для реализации мероприятий настоящей Программы будут созданы специализированные классы и лаборатории, оснащенные новейшим оборудованием и прикладным программным обеспечением (табл. 27). Это позволит реализовывать задачи экономического моделирования, построения и управления базами знаний, внедрения в учебный процесс различных аппаратов-симуляторов. Необходимо, чтобы возможность использования технических средств в процессе обучения была реализована везде, где это возможно, так как это значительно расширяет возможности обучения и повышает его качество.

Процесс преподавания будет обеспечен различным презентационным и вспомогательным оборудованием, таким как системы озвучивания аудиторий, системы презентаций, электронные доски, системы видеоконференций и прочее, что позволит сделать его максимально удобным для восприятия. Необходимо создать условия для многогранной подачи информации, максимально облегчить ее восприятие и повысить ее доступность. Любой преподаватель должен иметь возможность использовать весь арсенал технических средств для передачи знаний студентам.

Для решения задач требующих объемных вычислений будет закуплен суперкомпьютер, который позволит производить сложные расчеты в задачах моделирования и обработки информации.

Для проведения конференций будут оборудованы специализированные конференц-залы, с возможностью трансляции мероприятий как на другие территории университета (в том числе в филиалы), так и в сеть Интернет.

Таблица 27

Закупка и внедрение нового учебно-научного оборудования

№ п.п.	Мероприятия	Количество (нарастающим итогом)							
		2009	2010	2011	2012*	2013	2014	2015	2020
1.	Внедрение специализированных комплексов аппаратов-симуляторов по различным областям	-	-	2	22	25	27	30	40
2.	Обеспечение техническими средствами обучения лекционных и семинарских аудиторий (проекторы, интерактивные доски, документ-камеры и т.д)	-	-	3	50	65	70	90	120

3.	Суперкомпьютер для проведения сложных расчетов по статистическим и экономическим моделям и обработки больших массивов данных	-	-	-	1	1	1	1	1
4.	Серверные комплексы для размещения учебных и научных баз данных, различных систем моделирования, систем распределенных вычислений и т.д.	-	-	2	40	55	60	80	110
5.	Прикладные программные продукты для ситуационного моделирования в различных областях	-	-	3	55	65	70	75	90
6.	Оснащение конференц-залов с целью проведения видеоконференций	-	-	1	12	14	18	22	30
7.	Обеспечение проводными и беспроводными сетями специализированных классов и учебно-научных подразделений, а так же для создания универсальных аудиторий, приспособленных для самых разных видов образовательной и исследовательской деятельности (рабочие места)	-	-	400	4000	5500	6500	8000	14000
8.	Персональные компьютеры для специализированных компьютерных классов, ситуационных центров и лабораторий	-	-	350	3200	4000	5000	5800	8000

* Значительное увеличение закупаемого оборудования в 2012 г. объясняется запланированным на эти сроки вводом дополнительных учебных площадей (см. таблицы 31 и 32)

10. РАЗВИТИЕ МАТЕРИАЛЬНОЙ БАЗЫ ГУ-ВШЭ

В период реализации Программы наряду с задачей достижения мирового уровня качества инфраструктуры предстоит решить проблему существующего дефицита собственных учебно-лабораторных площадей и общежитий, а также фактического отсутствия спортивно-оздоровительной базы Университета. Соединение этих задач требует уже с 2010 г. введения новых зданий, соответствующих перспективным стандартам 2020 г. (увеличенная площадь на одного проживающего в общежитиях, кабинеты для преподавателей, увеличенная площадь рекреаций, оснащение беспроводной связью, парковки, оборудование для лиц с ограниченными возможностями здоровья).

Приоритетом Программы является концентрация работы Университета на ограниченном числе площадок: в Москве не более пяти (вместо существующих 20), в филиалах не более двух.

Формирование материальной базы ГУ-ВШЭ будет идти как за счет нового строительства (что оптимально с позиции обеспечения должного качества материальной инфраструктуры университета), так и за счет передачи существующих зданий (что обеспечивает определенную экономию бюджетных средств при замещении средств на капитальное строительство средствами на капитальный ремонт).

Три этапа развития материальной базы Университета

На первом этапе (2009–2012 гг.) будет значительно сокращен существующий дефицит учебно-лабораторных зданий (до 80% от норматива) и общежитий (до 80% от потребности при уменьшенной норме расселения): как путем нового строительства, так и передачи объектов. Информация о потребности университета в площадях и перспективы ввода новых учебно-лабораторных корпусов и общежитий представлена в таблицах 29-31.

На втором этапе (2013–2016 гг.) будет построен загородный кампус ГУ–ВШЭ в г. Троицке и завершено строительство современных общежитий. Будет решена задача обеспечения служебным жильем молодых преподавателей ГУ–ВШЭ, а также зарубежных профессоров.

На третьем этапе (2017–2020 гг.) будет осуществлена программа реконструкции и капитального ремонта существующих зданий Университета с целью обеспечения их соответствия новым стандартам. Будет реализован инвестиционный проект строительства нового городского кампуса ГУ–ВШЭ с вовлечением части отдельно стоящих зданий Университета.

Потребности в учебно-лабораторных площадях и общежитиях рассчитаны с учетом следующих параметров (табл. 29,30):

- предоставление общежитий бакалаврам – 13,5 кв. м на человека, магистрам – 17,5 кв. м на человека, аспирантам – 25 кв. м (студия) на человека;
- учебно-лабораторные площади – из расчета 13,5 кв. м на одного расчетного студента, включая приведенную численность слушателей программ дополнительного образования;
- в составе учебно-лабораторных площадей учтены потребности размещения НУЛ и ПУЛ – 100 кв. м на одну лабораторию;
- служебное жилье предоставляется из расчета квартиры площадью 100 кв. м на семью преподавателя, исходя из предположения, что в служебном жилье нуждается 10 % преподавателей.

Таблица 29

Потребность в учебно-лабораторных площадях и общежитиях, г. Москва

Параметры потребности	2009	2010	2011	2012	2015 оценка	2020 оценка
Контингент, приведенный к студенту очного обучения, человек	12 480	13 530	14 460	15 610	18 090	21 270
Численность штатных научных сотрудников, человек	460	700	900	1 000	1 300	1 400
Общая потребность в учебно-лабораторных площадях, кв. м	176 080	193 655	206 510	225 385	264 190	313 255
Имеющиеся учебно-лабораторные площади, кв. м	93 000	133 000	133 000	173 000	273 000	303 000
Дефицит учебно-лабораторных площадей, кв. м	83 080	60 655	73 510	52 385	0	10 255
Численность обучающихся, нуждающихся в общежитии,	5 336	6 885	7 274	7 919	8 978	10 316

Параметры потребности	2009	2010	2011	2012	2015 оценка	2020 оценка
человек						
Имеющиеся места в общежитиях, ед.	3 800	4 600	7 600	7 600	9 600	10 600
Дефицит мест в общежитиях, ед.	1536	2 285	0	319	0	0
Численность преподавателей и научных сотрудников, нуждающихся в обеспечении служебным жильем, человек	75	120	200	280	400	500
Необходимая служебная жилая площадь, кв. м	7 500	12 000	20 000	28 000	40 000	50 000
Имеющаяся служебная жилая площадь, кв. м	0	0	0	0	35 000	45 000
Дефицит служебной жилой площади, кв. м	7 500	12 000	20 000	28 000	5 000	5 000

Таблица 30

Потребность в учебно-лабораторных площадях и общежитиях, г. Санкт-Петербург, г. Нижний Новгород, г. Пермь

Параметры потребности	2009	2010	2011	2012	2015 оценка	2020 оценка
Расчетный контингент студентов, человек	6160	6990	7520	8040	9 460	12 770
Санкт-Петербург	2450	2760	2980	3080	3450	4850
Нижний Новгород	2250	2550	2700	2870	3570	4980
Пермь	1460	1680	1840	2090	2440	2940
Численность штатных научных сотрудников, человек	30	90	108	130	230	270
Санкт-Петербург	18	40	50	60	110	125
Нижний Новгород	6	35	38	21	70	75
Пермь	6	15	20	28	50	70
Общая потребность в учебно-лабораторных площадях, кв. м	78 705	81 824	89 189	99 213	118 562	135 180
Санкт-Петербург	32 670	33 323	34 898	38 016	45 500	49 569
Нижний Новгород	28 215	29 344	32 670	36 249	42 323	51 455
Пермь	17 820	19 157	21 622	24 948	30 740	34 155
Имеющиеся учебно-лабораторные площади, кв. м	52 200	65 700	65 700	65 700	78 310	120 310
Санкт-Петербург	22 700	30 200	30 200	30 200	42 810	52 410
Нижний Новгород	15 000	21 000	21 000	21 000	21 000	32 000
Пермь	14 500	14 500	14 500	14 500	14 500	35 900
Дефицит учебно-лабораторных площадей, кв. м	26 505	16 124	23 489	33 513	40 252	19 455
Санкт-Петербург	9 970	3 123	4 698	7 816	2 690	0

Параметры потребности	2009	2010	2011	2012	2015 оценка	2020 оценка
Нижний Новгород	13 215	8 344	11 670	15 249	21 323	19 455
Пермь	3 320	4 657	7 122	10 448	16 240	0
Численность обучающихся, нуждающихся в общежитии, человек	1 650	2 675	3 160	3 665	5 240	7 850
Санкт-Петербург	930	1 575	1 820	2 145	2 940	3 150
Нижний Новгород	400	600	840	880	1 200	1 800
Пермь	320	500	500	640	1 100	2 900
Имеющиеся места в общежитиях, ед.	782	782	1432	1682	2492	3792
Санкт-Петербург	192	192	422	522	1032	1500
Нижний Новгород	230	230	550	600	760	1142
Пермь	360	360	460	560	700	1150
Дефицит мест в общежитиях, ед.	908	1 893	1 728	1 983	2 748	4 058
Санкт-Петербург	738	1 383	1 398	1 623	1 908	1 650
Нижний Новгород	170	370	290	280	440	658
Пермь	0	140	40	80	400	1750
Численность преподавателей и научных сотрудников, нуждающихся в обеспечении служебным жильем, человек	40	50	60	70	140	200
Санкт-Петербург	8	13	18	21	50	90
Нижний Новгород	30	32	35	39	70	80
Пермь	2	5	7	10	20	30
Необходимая служебная жилая площадь, кв. м	4 000	5 000	6 000	7 000	14 000	20 000
Санкт-Петербург	800	1 300	1 800	2 100	5 000	9 000
Нижний Новгород	3 000	3 200	3 500	3 900	7 000	8 000
Пермь	200	500	700	1 000	2 000	3 000
Имеющаяся служебная жилая площадь, кв. м	0	0	0	0	14 000	20 000
Санкт-Петербург	0	0	0	0	5 000	9 000
Нижний Новгород	0	0	0	0	7 000	8 000
Пермь	0	0	0	0	2 000	3 000
Дефицит служебной жилой площади, кв. м	4000	5000	6000	7000	0	0
Санкт-Петербург	800	1 300	1 800	2 100	0	0
Нижний Новгород	3 000	3 200	3 500	3 900	0	0
Пермь	200	500	700	1 000	0	0

Ввод учебно-лабораторных зданий и общежитий, г. Москва

	Наименование объекта	Общая площадь, кв. м	Год ввода	Источник финансирования или передачи
1.	ПОКРОВКА-1. Реконструкция комплекса зданий (Покровский бул., д. 11)	100 000	2012	ФАИП 2008–2011 гг.
2.	Кампус в г. Троицке Московской области	Учебно-лабораторный корпус 25 000, служебное жилье 35 000, общежития 40 000	2015	1. Инвестиционный проект с вовлечением земельных участков, находящихся в федеральной собственности. 2. ФАИП 2013-2015 гг. - общежития
3.	ПОКРОВКА-2. Реконструкция комплекса зданий (Москва, квартал, ограниченный Трехсвятительским пер. и Хитровским пер.)	35 000 (в том числе гостиница 5000)	2014	Передача трех зданий от Министерства обороны России. ФАИП 2011-2014 гг.
4.	КИРПИЧНАЯ-2. Строительство комплексного здания (Измайловское ш., д. 44, стр. 1,2)	35 000 (в том числе спортивный комплекс 5000)	2013	ФАИП 2011-2013 гг.
5.	Строительство Юго-западного университетского кампуса с общежитием на 1500 мест (г. Москва)	120 000 (в т.ч. учебно-лабораторный корпус 55 000, общежитие 35 000, служебное жилье 30000)	2018	1. Инвестиционный проект с вовлечением части зданий ГУ–ВШЭ в Москве. 2. ФАИП 2015–2018 гг.
6.	Учебно-лабораторный корпус	от 40 000	2009	Передача объектов федерального имущества
7.	Общежития квартирного типа на 3000 мест с крытым спортивным комплексом в Одинцовском районе Московской области	70 000	2009	ФАИП 2008-2009 гг.
8.	Общежитие в г. Москве, ул. Студенческая (реконструкция и надстройка двух этажей), 600 мест	2000	2015	ФАИП 2015 г.
9.	Учебный центр дополнительного образования с общежитием на 150 мест, пос. Вороново, Московской области	12000	2011	ФАИП 2008-2011 гг.
10	Комплекс студий для иностранных преподавателей и стажеров в г. Москве, ул. Вавилова, 7 и 7а. (реконструкция существующего здания)	15 000	2012	Передача части здания от СОПС. ФАИП 2011–2012 гг.
11.	Общежитие на 1500 мест в г. Москва, ул. Синичкина, д. 3, к.1,2	20 000	2008 и 2010	Передача от МЭИ (технический университет)

**Ввод учебно-лабораторных зданий и общежитий,
г. Санкт-Петербург, г. Нижний Новгород, г. Пермь**

	Наименование объекта	Общая площадь, кв. м	Год ввода	Источник финансирования или передачи
1.	Реконструкция здания учебного корпуса (г. Санкт-Петербург, В.о., 10-я линия, д. 3/30)	20 000	2013	ФАИП 2011–2013 гг.
2.	Реконструкция комплексного здания (Санкт-Петербург, Кантемировская ул., д. 3)	10 000 (в том числе 3500 общежитие)	2013	ФАИП 2011–2013 гг.
3.	Строительство общежития на 1200 мест (Санкт-Петербург)	20 000	2014	ФАИП 2012–2014 гг. Передача участка под застройку
4.	Учебно-лабораторные корпуса (Пермь, б-р Гагарина, д. 37а и 41)	10 000	2009	Передача от Правительства Пермского края
5.	Строительство общежития на 1200 мест, жилого дома для преподавателей и крытого спортивного комплекса, г. Пермь	45 000	2010- 2014	Инвестиционный проект с вовлечением имущества Пермского края
6.	Реконструкция комплексного здания (г. Нижний Новгород, ул. Львовская, 1В) (завершение реконструкции)	11 000	2009	ФАИП 2008-2009 гг.
7.	Реконструкция и строительство учебно-лабораторного корпуса (г. Нижний Новгород, ул. Б.Печерская, д. 25/12)	22 000	2012	ФАИП 2009–2012 гг.
8.	Строительство общежития на 800 мест (г. Нижний Новгород)	15000	2017	ФАИП 2015–2017 гг.
9.	Строительство общежития на 1500 мест и жилого дома для преподавателей (12 тыс. кв. м) с крытым спортивным комплексом (г. Нижний Новгород)	45 000	2018	ФАИП 2015–2018 гг.

11. ПРЕОДОЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ НОРМАТИВНОГО ХАРАКТЕРА

Переход ГУ-ВШЭ в статус федерального автономного учреждения, предусмотренный Распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 августа 2008 г. № 1177-р и настоящей Программой, позволяет снять ряд существующих ограничений, мешающих эффективной деятельности ГУ-ВШЭ и реализации Программы развития. В частности, увеличится степень гибкости Университета в вопросах управления финансами, появится возможность учреждать предприятия для реализации инновационной миссии ГУ-ВШЭ и для предпринимательской деятельности,

капитализирующей интеллектуальные продукты университета, гибко устанавливать условия обучения для разных категорий студентов.

Однако переход в статус автономного учреждения не снимает всех нормативно-правовых ограничений, препятствующих решению задач, предусмотренных Программой и вытекающих из вышеуказанного распоряжения Правительства Российской Федерации.

В частности, ГУ-ВШЭ по-прежнему будет вынужден работать по усредненным (общим для всех российских вузов) федеральным государственным образовательным стандартам, устанавливающим требования к структуре основных образовательных программ, в том числе требования к соотношению частей основной образовательной программы и их объему, а также к соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса, а также требования к условиям реализации основных образовательных программ и к результатам их освоения.

Между тем законодательством предусмотрен правовой механизм снятия данного нормативно-правового ограничения. Включение ГУ-ВШЭ в число федеральных государственных высших учебных заведений, самостоятельно устанавливающих образовательные стандарты и требования в соответствии с пунктом 4 ст. 5 Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ позволит Университету работать по своим образовательным стандартам и, следовательно, самостоятельно определять структуру образовательных программ, повышенные требования к результатам освоения программ и условиям их реализации. Предоставление ГУ-ВШЭ на основании указанной нормы закона права установления образовательных стандартов и требований даст возможность разрабатывать и реализовывать образовательные программы, конкурентоспособны по отношению к лучшим мировым образцам.

В целях снятия излишних нормативных ограничений ГУ-ВШЭ будет претендовать также на получение статуса национального исследовательского экономического университета, в порядке, определенном для Национальных исследовательских технологического и ядерного университетов Указом Президента Российской Федерации от 07.10.2008 г. № 1448 «О реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов». Статус национального исследовательского университета позволит снять имеющиеся и препятствующие развитию ГУ-ВШЭ нормативно-правовые ограничения в области организации научного и образовательного процесса, зачисления (приема) студентов, преподавателей и научных сотрудников.

12. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ РАЗВИТИЯ ГУ-ВШЭ

12.1. Проблемы и принципы управления Программой

ГУ-ВШЭ долгое время развивался как единый комплексный научно-образовательный проект, одной из ключевых особенностей которого было формирование «с нуля» – практически вся деятельность по управлению Университетом была проектной, направленной на развитие новых образовательных программ, научных исследований, аналитических продуктов и создание новых подразделений, выполнявших эти функции.

Однако к сегодняшнему дню ситуация изменилась. ГУ-ВШЭ превратился в крупный университет, который осуществляет большой объем текущей деятельности. Вместе с тем для выхода к 2020 г. на качественный уровень одного из ведущих международных университетов ГУ-ВШЭ в ближайшие годы предстоит осуществить ряд стратегических прорывов, в том числе – преодолеть сложившуюся рутину, обновить

образовательную идеологию и систему управления Университетом. Для этого потребуется одновременно решить три взаимосвязанные задачи:

- выделенного управления новыми проектами;
- управления изменением существующих образовательных, научных и административных процессов;
- оптимизации процессов текущего функционирования Университета на основе электронных учебных и административных регламентов и общедоступности информации через университетский портал.

В этом контексте управление Программой развития ГУ–ВШЭ на период до 2020 г. будет строиться **на принципах и по схеме организации стратегического управления в крупных корпорациях**. При этом также будет учтен опыт ГУ–ВШЭ и других российских вузов в части практической реализации своей концепции развития в 2004–2008 гг. и Инновационной образовательной программы в 2006–2007 гг.

Управление Университетом на период реализации Программы будет организовано в виде следующих основных блоков:

- стратегическое управление Программой и Университетом в целом – наблюдательный совет, попечительский совет, ученый совет, ректор и ректорат;
- информационно-аналитические и экспертные функции – международный академический комитет, экспертные советы по направлениям деятельности, аналитический центр;
- управление основными блоками деятельности Университета и изменением существующих процессов – проректоры и директора по направлениям и соответствующие управления, совещательные органы (деканское совещание, совет директоров подразделений ДПО, совет директоров НИИ, совет по международным связям);
- управление выделенными новыми проектами развития – дирекция Программы, руководители проектов.

Основные принципы построения системы управления Программой:

- открытость системы управления и активное участие представителей профессионального сообщества, органов государственной власти, работодателей и общественности;
- широкое использование наряду с административными структурами экспертных советов с привлечением внешних специалистов для управления приоритетными направлениями Программы;
- организация целевых фондов по приоритетным направлениям реализации Программы с активным использованием внутренних конкурсных процедур при отборе мероприятий;
- постоянный мониторинг и анализ процесса и результатов реализации Программы, организация публичного представления и обсуждения этих результатов.

12.2. Структура органов управления

В соответствии с законодательством об образовании (ст.ст. 35 и 32 Закона РФ «Об образовании») ГУ–ВШЭ самостоятельно определяет перечень органов самоуправления, их структуру и полномочия (за исключением Наблюдательного совета), структуру управления путем разработки и принятия устава конференцией (собранием).

Структура органов управления включает рекомендательные органы, органы стратегического управления Программой, а также органы текущего администрирования и финансирования мероприятий Программы. Многие органы управления в ГУ–ВШЭ уже действуют, ряд таких органов еще предстоит создать.

Рекомендательные органы включают:

- Попечительский совет ГУ–ВШЭ;

- Наблюдательный совет Программы;
- Международный академический комитет.

Попечительский совет ГУ–ВШЭ включает представителей органов государственной власти и руководителей крупных корпораций. Его ключевой функцией является управление фондом целевого капитала (эндаументом) ГУ–ВШЭ и привлечение средств на развитие Университета и реализацию его социальных программ. Попечительский совет:

- организует мероприятия, связанные с привлечением дополнительных внебюджетных средств для финансирования приоритетных программных расходов;
- рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий, связанных с использованием целевых внебюджетных источников финансирования.

Наблюдательный совет Программы включает представителей экспертного сообщества, органов государственной власти, компаний-работодателей, деловых ассоциаций, средств массовой информации, общественности. Он формируется в целях общественно-государственной экспертизы и общественного контроля над ходом и эффективностью реализации Программы. Наблюдательный совет:

- рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий;
- осуществляет экспертный надзор за соответствием реализации и текущих результатов Программы ее целям и достижению установленных индикаторов;
- обеспечивает общественное обсуждение итогов реализации Программы, ее эффективности и соответствия результатов поставленным задачам;
- готовит рекомендации ректору и ученому совету Университета по необходимой корректировке реализации Программы;
- готовит рекомендации Правительству Российской Федерации по эффективному внедрению и распространению результатов реализации Программы.

После перехода ГУ–ВШЭ в статус автономного учреждения Наблюдательный совет Программы будет преобразован в Наблюдательный совет ГУ–ВШЭ, формируемый и наделяемый полномочиями в соответствии с Федеральным законом № 174-ФЗ от 03.11.2006 г. «Об автономных учреждениях».

Международный академический комитет формируется из специалистов ведущих зарубежных университетов и научных центров и выполняет следующие основные функции:

- разработка предложений и рекомендаций по приоритетным направлениям деятельности в рамках Программы с учетом лучшего международного опыта;
- обсуждение основных инструментов и механизмов реализации Программы с учетом международного опыта;
- выявление и предложение вариантов решения научных, методических и организационных проблем, связанных с реализацией Программы;
- оценка промежуточных и итоговых результатов Программы с точки зрения международных сопоставлений.

При его создании используется опыт Международного академического комитета структурного подразделения ГУ–ВШЭ - Международного института экономики и финансов, образованного в 1997 г., и Международного экспертного совета, образованного в ГУ–ВШЭ в рамках деятельности Научного фонда в 2007 г.

Органы стратегического управления Программой:

- Ученый совет ГУ–ВШЭ;
- ректор ГУ–ВШЭ;
- ректорат ГУ–ВШЭ.

Управление основными направлениями Программы осуществляется экспертными советами, которые включают ведущих специалистов ГУ–ВШЭ и внешних экспертов. Каждый экспертный совет курируется проректором ГУ–ВШЭ по соответствующему направлению деятельности. Система экспертных советов включает:

- Экспертный совет по образовательным инновациям;
- Экспертный совет по исследованиям и разработкам;
- Экспертный совет по академической мобильности, партнерствам и международному сотрудничеству;
- Экспертный совет по развитию инфраструктуры.

Конкурсные механизмы финансирования являются основными в реализации Программы. Расходование средств по каждому направлению управляется экспертным советом по соответствующему направлению деятельности.

Дирекция Программы **развития** осуществляет сводное планирование и контроль реализации конкретных мероприятий Программы развития ГУ–ВШЭ, непосредственный контроль и управление выделенными проектами Программы, включая управление их бюджетом, подготовку отчетных материалов, организует деятельность экспертных советов по направлениям программы.

Наряду с Дирекцией важную роль в структуре органов управления программой играет **Аналитический центр ГУ–ВШЭ**. Аналитический центр обеспечивает сбор и систематизацию информации по основным блокам деятельности Университета, в том числе в рамках системы индикаторов, отражающих достижение целей Программы. Данные Аналитического центра будут основой для оценки изменения качества образовательных программ, научных исследований и аналитических продуктов ГУ–ВШЭ. Аналитический центр получит достаточные ресурсы для систематических социологического и статистического мониторингов работы университета и его основных рынков, а также взаимодействия с основными партнерами (работодатели, семьи абитуриентов, выпускники, базовые школы и вузы-партнеры).

Управленческой единицей значительной части программы развития будут **отдельные проекты**, во главе которых встанут руководитель из числа ключевых сотрудников университета и специальный менеджер (включая молодых администраторов из числа выпускников ГУ–ВШЭ, аспирантов и молодых преподавателей). Оценка результатов реализации этих проектов будет осуществляться экспертными советами с широким привлечением внешних экспертов, которые будут сформированы в рамках каждого направления программы. При этом по мере того как успешные проекты будут переходить в стационарный режим функционирования, они будут передаваться в блок текущего управления ГУ–ВШЭ.

12.3. Основные управленческие риски

В сфере стратегического управления Программой:

- формирование задач и проектов, не обеспеченных ресурсами;
- негибкость реализации Программы, замедленное реагирование на появление новых факторов;
- ограниченное распространение результатов Программы, недостаточная адаптация к потребностям внешних партнеров.

В сфере управления обновлением действующих процессов:

- «подстраивание» реализации Программы под задачи обеспечения стабильности развития ГУ–ВШЭ, преимущественный учет текущих интересов сотрудников Университета;
- недостаточное информирование сотрудников и учащихся Университета об их задачах и возможностях в рамках реализации мероприятий Программы;
- недостаточный учет замечаний и предложений наблюдательных и консультативных органов; неудачное построение и как следствие формальная работа этих органов.

В сфере новых проектов:

- неудачный состав и неэффективная работа экспертов, отбирающих новые проекты и оценивающих их результаты;

- задержка или отсутствие перевода результатов в режим текущей деятельности. Мероприятия, направленные на **снижение рисков**, будут включать:
 - мониторинг реализации Программы;
 - мониторинг внешних условий, включая международный рынок образовательных и научных услуг;
 - вовлечение всех заинтересованных субъектов (включая студентов) не только в реализацию, но и в обсуждение целей и хода реализации Программы;
 - публичное представление хода и текущих результатов реализации Программы на порталах ГУ–ВШЭ; регулярное проведение открытых конференций и семинаров по результатам Программы;
 - внешнюю экспертизу реализации Программы;
 - адекватное обеспечение ресурсами мероприятий Программы; отказ от реализации мероприятий с недостаточным ресурсным обеспечением;
 - повышение качества менеджмента ГУ–ВШЭ за счет привлечения эффективных менеджеров для решения креативных задач, деюрокрализации и автоматизации рутинных процедур.

12.4. Система мониторинга реализации Программы

Система мониторинга реализации Программы будет направлена на обеспечение соответствия результатов Программы поставленным целям, на поддержку точного и эффективного выполнения планов реализации. Система мониторинговых мероприятий будет включать регулярный сбор информации, самообследования, социологические исследования, проведение внутренней и внешней экспертизы, публичное представление результатов мониторинга.

Основными предметами мониторинга будут: динамика целевых показателей Программы (таблица 2), выполнение ежегодного плана реализации и финансового плана, качественный прогресс по отдельным направлениям, возникающие трудности и риски. Данные мониторинга программы будут интегрироваться с данными, предоставляемыми ГУ-ВШЭ в контролирующие органы. Важнейшим документом, на основании которого будет проводиться мониторинг, будет детальный годовой план реализации Программы, сопровождаемый финансовым планом.

По каждой из областей мониторинга будет готовиться ежегодный отчет ученому совету и наблюдательному совету Программы. Итоговые варианты отчетов будут носить публичный характер и выставляться на корпоративный портал ГУ-ВШЭ.

На основании этих отчетов ГУ-ВШЭ ежегодно будет представлять доклад в Правительство Российской Федерации о ходе реализации Программы, по результатам которого могут быть приняты необходимые административные и ресурсные решения, требующиеся для обеспечения успешности.

Отдельные мониторинговые отчеты и экспертные доклады будет обсуждаться с представителями образовательного и научного сообщества, а также с трудовым коллективом ГУ-ВШЭ на Ученом совете, Ректорате, Конференции трудового коллектива и в подразделениях Университета. Качественному мониторингу будет способствовать и публичное представление хода и текущих результатов Программы на портале ГУ–ВШЭ; регулярное проведение открытых конференций и семинаров по результатам Программы.

Основная организационная плановая деятельность по мониторингу возлагается на Аналитический центр (АЦ). АЦ будет готовить план работ по мониторингу, который будет утверждаться наблюдательным советом. В соответствии с этим планом будут создаваться рабочие и экспертные группы для проведения конкретных мониторинговых мероприятий. АЦ также будет поддерживать автоматизированную систему обновления данных по основным целевым показателям программы, которая позволяет в режиме реального времени как фиксировать положение, так и принимать и отслеживать результативность решений по текущей деятельности.

В ГУ-ВШЭ разрабатывается и внедряется автоматизированная система баз данных и показателей деятельности Университета, которая будет использоваться для оперативного сбора данных в целях мониторинга и анализа.

Ключевым условием эффективности управления Программой является внешняя оценка ее мероприятий и результатов. Это предполагает привлечение внешних академических и практических экспертов по всем мероприятиям, участие внешних специалистов в работе экспертных комитетов фондов конкурсного финансирования, создающихся в рамках Программы. Всего предполагается привлечь более 250 внешних экспертов, в том числе около 150 зарубежных (преимущественно в академической сфере). Для эффективной работы должны быть по преимуществу отобраны эксперты, владеющие русским языком, а работа ведущих экспертов на центральных направлениях реализации Программы обеспечена квалифицированным переводом.

Внутренняя и внешняя экспертиза будет организовываться как Аналитическим центром, так и рекомендательными органами управления ГУ-ВШЭ.

Внешнюю экспертизу будут осуществлять Рекомендательные органы: Международный академический комитет, Попечительский совет ГУ-ВШЭ и Наблюдательный совет Программы ГУ-ВШЭ (табл. 33).

Таблица 33

Органы и механизмы внешней экспертизы реализации Программы

Органы	Состав	Виды и механизмы контроля
Международный академический комитет	Специалисты ведущих зарубежных университетов и научных центров	Оценка промежуточных и итоговых результатов Программы. Анализ документов, статистических данных с точки зрения международных сопоставлений
Попечительский совет ГУ-ВШЭ	Представители органов государственной власти и руководителей крупных корпораций	Оценка использования целевых внебюджетных источников финансирования. Анализ финансовых документов и материалов о ходе реализации мероприятий, связанных с использованием целевых внебюджетных источников финансирования
Наблюдательный совет Программы ГУ-ВШЭ	Представители экспертного сообщества, органов государственной власти, компаний-работодателей, деловых ассоциаций, средств массовой информации, общественности	Общественно-государственная экспертиза и общественный контроль над ходом и эффективностью реализации Программы. Анализ соответствия реализации и текущих результатов Программы ее целям и достижению установленных индикаторов; общественное обсуждение итогов реализации Программы, ее эффективности и соответствия результатов поставленным задачам

Важной опорой мониторинга и анализа на всех уровнях будет организация социологических и статистических обследований, которые должны охватить все сферы деятельности ГУ-ВШЭ, обеспечивая эффективную обратную связь с управленческими решениями. Будет также организован мониторинг внешних условий, включая международный рынок образовательных и научных услуг, требований международных организаций, оценивающих рейтинг вузов. Это позволит проводить сопоставление результатов развития ГУ-ВШЭ в контексте развития международных образовательных услуг, научной и аналитической деятельности.

Внутренняя экспертиза возлагается на структуры, преподавателей и сотрудников ГУ-ВШЭ, в том числе – Органы стратегического управления Программой: Ученый совет ГУ-ВШЭ, Ректор ГУ-ВШЭ, Дирекция Программы развития, Аналитический центр ГУ-ВШЭ. Руководство Университета и Программы будет осуществлять не только сводное планирование, но и контроль реализации конкретных мероприятий Программы развития ГУ-ВШЭ, непосредственный контроль и управление выделенными проектами Программы, включая управление их бюджетом, подготовку отчетных материалов.

Для каждого структурного подразделения, осуществляющего мониторинг реализации Программы, принципы контроля закрепляются в положении о подразделении, и для каждого сотрудника, осуществляющего мониторинг Программы на постоянной основе, контрольная деятельность закрепляется в должностных обязанностях.

12.5. Ресурсное обеспечение эффективного управления

Профессионализация менеджмента

Новые академические менеджеры будут выявляться через привлечение молодых аспирантов и сотрудников Университета к управлению проектами Программы. Руководители и администраторы успешных проектов будут включаться в состав кадрового резерва ГУ–ВШЭ и выдвигаться на постоянные позиции в системе управления.

Консультанты и внешние эксперты

Внешняя оценка мероприятий и результатов Программы предполагает деятельность внешних академических и практических экспертов по всем мероприятиям, участие внешних специалистов в работе экспертных комитетов программ конкурсного финансирования, создающихся в рамках Программы, а также проведение мониторингов, основанных на социологических и статистических обследованиях, которые охватят все сферы деятельности ГУ–ВШЭ (табл. 35).

Таблица 35

Параметры мероприятий по обеспечению мониторинга результативности

Программы

Мероприятия по мониторингу	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Социологические обследования удовлетворенности потребителей образовательных услуг (количество обследований в год)	1	4	8	11	11	11	11	11
Исследования карьеры и жизненных траекторий выпускников	3	4	5	8	10	14	14	14
Подготовка аналитических докладов внешними экспертными группами о прогрессе в реализации Программы по отдельным направлениям	1	2	3	5	5	6	8	10
Финансовый аудит	1	1	1	1	1	1	1	1

13. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГУ–ВШЭ

Реализация Программы внесет значительный вклад в развитие России как в культурном, геополитическом, так и непосредственно социально-экономическом измерении. «Продукты» деятельности университета – это «доверительные товары», т.е. такие, чьи полезные свойства проявляются в течение длительного времени. В случае ГУ–ВШЭ они будут отличаться инновационным характером, высоким качеством и конкурентоспособностью; их включение в цепочки производства (создания стоимости) с высокой вероятностью приведет к увеличению темпов роста экономики России, росту ее капитализации, а также повышению качества жизни.

Хотя в мировой экономической науке количественные оценки эффекта государственной поддержки исследовательских университетов отсутствуют (имеющиеся линейные модели оценивают, как правило, лишь прямые, кратковременные эффекты), но среди ученых есть единое мнение о том, что вклад проектов такого класса, как предлагаемый проект ВШЭ, носит принципиально долгосрочный характер вследствие возникающего синергетического эффекта.

Человеческий капитал является одним из ключевых факторов в экзогенных моделях экономического роста. Эффективная экономическая и социальная политика и

эффективные бизнес-практики, в значительной мере определяемые человеческим капиталом, рассматриваются как важнейший эндогенный фактор долговременного экономического роста.

Ключевым результатом предлагаемого проекта станет создание на территории России ценного нематериального (интеллектуального) актива – «центра превосходства» в виде крупного исследовательского университета социально-экономического профиля, соответствующего лучшим мировым образцам, пользующегося авторитетом в профессиональном и бизнес-сообществах; университета, привлекающего лучшие кадры не только собственно карьерными, научными и финансовыми возможностями, но прежде всего созданной в нем интеллектуальной средой, которая способствует продуктивности научных исследований, проектных разработок, экспертной деятельности и высокому качеству образовательных услуг. Такого рода активы, которые всегда ценились в мире, в условиях инновационной экономики XXI в. приобретают еще большее значение, подобное тому, какое в индустриальном обществе в свое время имели Рур, Донбасс или Детройт. Наличие в стране таких центров уже свидетельствует об основательности ее претензий на положение глобального лидера. Выгоды, которые оно принесет, намного больше утилитарного экономического эффекта. Условно университет можно было бы оценить величиной целевого капитала, который будет накоплен через 20–30 лет после достижения им уровня зрелости. Реальная же капитализация первоклассного университета как нематериального, культурного актива минимум в десятки раз больше этой суммы.

Можно выделить целый ряд специфических воздействий, которые Программа развития ГУ–ВШЭ окажет на экономическое и социальное развитие России.

* * *

13.1. Новый человеческий капитал выпускников ГУ–ВШЭ более чем на 90% поступает в российскую экономику (из 10%, продолжающих обучение или начинающих работать за рубежом, больше половины в течение 5 лет возвращаются для работы в России; доля выпускников, не работающих или не применяющих в работе полученные профессиональные компетенции, не более 5%). Стартовые зарплаты выпускников ГУ–ВШЭ – самые высокие в России, что показывает, что они создают наибольшую добавленную стоимость для своих работодателей. Уже сегодня работодатели готовы платить и действительно платят за компетенции, создаваемые именно в ГУ–ВШЭ. В среднем эти «надбавки» (в сравнении с выпускниками других вузов) свидетельствуют о распознавании рынком более высокой производительности выпускников ГУ–ВШЭ.

Увеличение численности выпускников и слушателей Университета (в первую очередь через прием в магистратуру выпускников других российских вузов), а также распространение высокого качества образования на несколько десятков ведущих региональных университетов – стратегических партнеров ГУ–ВШЭ позволит в несколько раз увеличить позитивные эффекты локального роста производительности труда в соответствующих секторах экономики.

Новый человеческий капитал будет проявляться в таких формах, как эффективные компетенции менеджеров, предпринимателей, государственных служащих, аналитиков и исследователей, которые позволят им успешно конкурировать на глобальных рынках.

13.2. Участие Университета в создании и совершенствовании новых институтов будет происходить в двух формах. Во-первых, научные и экспертные коллективы ГУ–ВШЭ будут принимать активное участие в подготовке и реализации экономических и социальных модернизационных проектов. Эффектом такой работы станет повышение качества новых проектов и программ, их опора на самые передовые знания. Во-вторых, создание вокруг Университета сети профессиональных ассоциаций приведет к формированию дефицитных в России институтов гражданского общества. В

совокупности это даст эффект повышения качества регулирования и распределительных отношений в экономике, а также снижения коррупционных потерь.

13.3. Организационные, экономические и социальные инновации, создаваемые выпускниками и сотрудниками ГУ–ВШЭ, которые Университет поддерживает до стадии внедрения и содействует их распространению через сетевые отношения, являются высокоэффективными по соотношению «затраты-результат». Более того, без них, как показывает мировая практика, технологические инновации в материальной сфере не позволяют получить устойчивые долгосрочные эффекты, столь необходимые для достижения нового качества экономического роста. Можно ожидать, что результатом этой инновационной работы станут сотни модернизационных проектов в управлении, социально-экономической сфере, а также десятки средних и малых компаний в секторе интеллектуальных услуг.

13.4. Сетевые структуры, создаваемые в рамках Программы, будут служить быстрому распространению компетенций и расширению рынков для выдвигаемых инноваций и проектов. Они будут способствовать оперативному освоению передовых моделей и технологий в сфере управления и в социально-экономической сфере специалистами российского корпоративного сектора и, как следствие, росту его капитализации.

13.5. Взаимодействие ГУ–ВШЭ с российской системой образования будет способствовать распространению новых стандартов качества образования и практик обучения.

Возглавляя учебно-методическое объединение вузов России по наиболее сложным и новейшим специальностям (магистратура экономики и менеджмента, экономическая теория, логистика и бизнес-информатика), ГУ–ВШЭ будет и в дальнейшем распространять содержательно-программные образцы в вузах России по этим направлениям, а также способствовать санации программ низкого качества. Таким образом, студенты социально-экономических специальностей ведущих российских вузов получат возможность обучаться на уровне международных стандартов.

13.6. Социальный капитал выпускников ГУ–ВШЭ, а также участников создаваемых университетом сетевых структур. Передовые университеты (особенно в социально-экономической сфере) всегда являются важным механизмом формирования национальных элит. Эту роль сыграет и ГУ–ВШЭ, обеспечивая значительную часть представителей российской элиты передовыми компетенциями и социальным капиталом, состоящим в устойчивых связях членов элиты, их патриотических ценностях и опыте инновационного поведения.

13.7. Предложение и оптимизация корпоративных и региональных стратегий в рамках консультативно-аналитической деятельности ГУ–ВШЭ приведет к повышению эффективности инвестиций и маркетинговых решений в экономике.

13.8. Инвестиции в реализацию Программы могут привести к **новому качеству информационного обеспечения российской экономики.** Мониторинги и форсайт-исследования, а также статистические и макроэкономические исследования российской экономики и социальной сферы, реализуемые на широкой и постоянной основе, способны существенно повысить качество государственной политики (прогнозирование и регулирования). Открытый доступ к результатам исследований расширит горизонт планирования деятельности основных агентов экономики: граждан, предприятий и муниципальных образований.

13.9. Современный, в ряде отношений передовой социально-экономический университет, входящий в международные рейтинги и имеющий независимую экспертную

позицию, будет вносить **вклад в международную репутацию России**. ГУ–ВШЭ будет одним из передовых представителей России перед Западом и Востоком по широкому кругу вопросов экономики и социального развития. Университет поможет достойно представить интеллектуальную позицию России, защищать и обосновывать национальные интересы в диалоге профессиональных экономических и политических элит.

* * *

В силу многофакторного воздействия научных исследований, образовательных и интеллектуальных услуг на экономику и социальную сферу количественно оценить все социально-экономические эффекты от них не представляется возможным. Однако качественная характеристика воздействия каждого фактора убедительно доказывает, что инвестиции в реализацию Программы развития ГУ–ВШЭ при условии ее успешной реализации принесут значительно превосходящие приросты общественных и частных благ.