

**АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ,  
ИССЛЕДОВАНИЙ, ИННОВАЦИЙ В УНИВЕРСИТЕТАХ  
СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОГО  
ФИЛИАЛА ГУ-ВШЭ**

**О.В. Польдин, А.С. Царьков  
НФ ГУ-ВШЭ**

**Глобальный контекст и новая роль университетов в современном обществе**

Сегодня можно уверенно говорить, что, несмотря на отмечаемые кризисные явления, в большинстве развитых стран сформировано новое общество – общество, основанное на знаниях. Во многих странах ОЭСР реальный рост добавленной стоимости в отраслях, основанных на знаниях, в минувшие два десятилетия устойчиво превышал темпы общего экономического роста. Мировой инновационный процесс в эти годы продолжал постоянно ускоряться на основе роста инвестиций в НИОКР, формирования глобальных телекоммуникационных сетей, расширения применения интернет-технологий. Сейчас объемы капиталовложений в нематериальные активы, формирующие базу знаний, а именно, а именно в обучение кадров, НИОКР, патенты, лицензирование, проектирование, маркетинг равны или даже превышают капиталовложения в основные фонды. В целом до 2020 года согласно целому ряду прогнозов доля материальных инвестиций в ВВП мира будет снижаться до 19%, в том числе в развитых странах до 17%. При этом инвестиции в человеческий капитал и в нематериальные активы будут возрастать.

В экономике, основанной на знаниях, достижения в сфере высоких технологий приводят к существенному росту производительности во многих других отраслях. Ускорение темпов создания и распространения знаний означает, что срок жизни технологий и продуктов становится все короче и короче, и устаревают они все быстрее. Экономически значимым становится процесс конвергенции технологий, т.е. взаимного проникновения и одновременного развития новых научных и технологических отраслей.

Характерные черты развития мировой экономики последних десятилетий – глобализация и возрастание конкурентных преимуществ, основанных на знаниях, на всех уровнях. При формировании конкурентных преимуществ той или иной страны во главу угла ставятся знания. В международной торговле доля товаров высокотехнологичных и среднетехнологичных производств начала неуклонно возрастать, начиная с 1975 г. Эта тенденция продолжается и усиливается сегодня на уровне отдельных регионов. Региональные власти всех стран стараются создать наиболее привлекательные условия для привлечения высоко-

технологичных компаний, обеспечивающих выпуск продукции с наибольшей добавленной стоимостью. Растет количество частных и государственных технопарков, особых экономических зон и территорий.

Устойчивые преобразования и рост всех отраслей новой знаниевой экономики невозможны без соответствующего вклада инновационной системы высшего образования. Образование выступает первым звеном триады «образование - исследования - инновации», но не ограничивается этим. Исследования и инновации зачастую зарождаются в стенах университетов, и академическое сообщество во многом влияет на практические приложения новаторских идей.

Существенным моментом в становлении ключевых элементов образовательной системы – университетов – является развитие рынка образовательных услуг. Так, мировой рынок образовательных услуг до последнего времени рос со среднегодовым темпом 9,2%, намного превышающим темпы роста ВВП развитых стран. В современных условиях можно наблюдать усиление тенденции переноса конкуренции с уровня регионов и отдельных компаний на уровень отдельных индивидуумов. В связи с этим резко возрастает роль образовательных учреждений как центров переподготовки и повышения квалификации. В частности, отмечается увеличение числа желающих получить сертификаты МБА престижных вузов.

В странах с инновационной экономикой, ориентированной на знания, повышение производительности труда достигается путем создания и распространения технологических инноваций, причем большинство этих новшеств является результатом фундаментальных и прикладных научных исследований, проводимых в университетах. Ускоренная интеграция науки и образования привела к тому, что в странах с передовой экономикой фактически образовался замкнутый ускоряющий контур, при котором конкретные результаты научных исследований обеспечивают производство все новых богатств, которые, в свою очередь обеспечивают основу для получения государственных ресурсов, поддерживающих научные исследования – кластеры. Центром такого ускоряющего контура являются исследовательские университеты и мозговые центры, служащие основными производителями знаний. Суть исследовательского университета не нова. Еще великий немецкий ученый Гумбольдт в XIX веке сформировал ее как интеграцию учебного процесса и фундаментальных научных исследований.

Однако роль и значение университета в современном обществе выходят далеко за рамки непосредственных задач, решаемых вузом. Сегодня университет – один из основных социальных институтов, обеспечивающих устойчивое и сбалансированное развитие экономики, социальной сферы, культуры мирового, национального и регионального сообществ.

## Национальный и региональный контексты

В документах определяющих социально-экономическое развитие России в качестве региональной политики декларируется переход от политики выравнивания социально-экономического развития территорий к многополярной стратегии, направленной на создание региональных центров роста и диффузию эффекта развития между регионами. Концентрация усилий в рамках отдельных регионов позволяет получить эффекты масштаба и агломерации, которые создают в «полюсах» роста силы саморазвития, а правильный выбор данных полюсов в стране обеспечивает со временем подъём и окружающих их регионов. Через такой ускоренный рост отдельных регионов прошли практически все страны, пережившие экономический и социальный подъём.

В подавляющем большинстве регионов России уже разработаны стратегии развития, рассчитанные на периоды в 10–15 лет. В них главной целью становится реальное обеспечение достойного качества жизни, образования и здоровья каждого гражданина, с помощью системы, созданной и гарантированной государством. В этих стратегиях наблюдается смещение конкуренции между регионами из материальной сферы в инновационную сферу идей, концепций, стратегий, технологий, проектов, и гораздо в меньшей степени в изменение сознания и переход к гражданскому обществу. Следуя мировой тенденции, в регионах России увеличивается количество технопарков. Это можно хорошо наблюдать в ряде ведущих регионов Приволжского Федерального Округа (ПФО), таких как Нижегородская и Самарская области, Республика Татарстан [1]. Причем даже в условиях нарастающих кризисных явлений, региональные инновационные программы не закрываются. Многополярная стратегия, проводимая Федеральным Правительством, дает реальный исторический шанс тем регионам, которые, не обладая значительными иско-паемыми ресурсами (Нижегородская, Кировская, Ульяновская области, Республика Марий-Эл и др.), могут превратиться в перспективные полюса роста на российском экономическом пространстве.

Нижегородская область исторически является одним из наиболее развитых научно-промышленных и образовательных центров России, который в период реформ сумел в значительной степени сохранить свой потенциал. В стратегии области до 2020 года, утвержденной постановлением регионального правительства в 2006 году, усилия сфокусированы на трех направлениях:

- инновации и научно-образовательный комплекс;
- производство и дистрибуция товаров массового спроса;
- автомобилестроение и производство автокомпонентов.

Такое фокусирование должно позволить сформировать целевую структуру экономики, обеспечивающую качественные и высокооплачиваемые рабочие

места. При наиболее позитивном инновационном сценарии в 2020 году валовой продукт на душу населения может увеличиться в 7 раз; среднедушевой доход – в 8 раз. Особое значение придается развитию ИТ сектора. К 2010 году в этой сфере предполагается увеличение числа работников в 3,25 раза. Реализация инновационного сценария в Нижегородской области может явиться тем толчком, который стимулирует новое возрождение всего Волго-Вятского территориального образования.

Для построения инновационной экономики у региона имеются серьезные конкурентные преимущества. Это значимый научно-исследовательский потенциал в виде научных школ, получивших мировое признание, большое количество инновационно-активных организаций и успешно модернизируемая система высшего и среднего образования. В области работает приблизительно треть от числа всех научных кадров Приволжского федерального округа и наибольшее количество организаций осуществляющих инновации [1]. Среди них следует выделить те организации, которые вполне могут стать ядрами кластеров или уже являются ими де-факто. К ним относятся в первую очередь классические и технические университеты, институты Российской Академии Наук (РАН), научно-исследовательские центры типа федерального ядерного центра в Сарове. До сих пор количество исследователей на 10 000 населения в Нижегородской области превышает средний показатель по России почти в 4 раза. В последние годы доля внутренних затрат на исследования и разработки в объеме ВРП устойчиво занимала около 5 процентов. При этом в соответствии с показателем порогового значения на поддержание научно-технического комплекса необходимо выделять не менее 1 процента ВВП (в наиболее развитых странах – США, Германии, Японии – они составляют около 3 процентов).

Несмотря на кризисные явления и 20% сокращение бюджета 2009 г. в регионе продолжают создаваться инновационные кластеры, важнейшими инфраструктурными элементами которых являются: университеты, НИИ, научно-технические центры, технопарки, крупные промышленные предприятия, что обеспечивает доступ к лучшей практике, содействует росту производительности труда. Наличие сильных университетов, развитого оборонного комплекса, машиностроения, радиоэлектроники и приборостроения, ядерной физики и энергетики, и других областей знаний даёт возможность сформировать целый ряд других кластеров, вполне способных занять свое место в интернационализации и международной кооперации труда.

Успешный опыт регионов, где сконцентрировано высокотехнологичное производство, например, Силиконовой долины в Калифорнии, Бангалора в индийском штате Карнатака, Шанхая в Китае и Капминаса в штате Сан-Паулу в Бразилии, свидетельствует о чрезвычайно позитивном эффекте, который может

возникать благодаря тому, что высокоразвитый человеческий капитал группируется рядом с ведущими технологическими компаниями. Об этом же свидетельствует появление и опыт функционирования университетских округов типа университетского округа в Калифорнии.

В условиях нарастающей конкуренции России грозит серьезная опасность, поскольку система высшего образования может оказаться не готова к использованию тех выгод, которые дают производство и применение знаний в развитых странах. Разрыв в конкурентоспособности российских вузов (за редким исключением) и университетов стран ОЭСР возрастает. Это особенно относится к региональным составляющим системы высшего образования.

Сегодня ключевой задачей университетов, в том числе и нашего университета, становится преодоление институционального отделения науки от обучения, которое серьезно влияет на конкурентоспособность региональной экономики. В университете необходимо готовить специалистов, способных создавать новые экономические модели региональной, федеральной политики, реализовывать эффективные стратегии долгосрочного планирования и оперативного решения прикладных социально-экономических задач, стать лидерами и реализаторами экономических и социальных инноваций в регионе.

Сложность указанных задач и ограниченность ресурсов на современном этапе развития общества не снижает, а наоборот, увеличивает их остроту. Поэтому в ПФО, в Нижегородской области сейчас необходим передовой проектно-исследовательский центр, который за счет собственных разработок и трансфера инновационных образовательных технологий, результатов исследований на мировом уровне мог бы реально взаимодействовать с лучшими мировыми научно-образовательными центрами в области социально-экономических наук, математики, информатики, способствуя повышению глобальной конкурентоспособности российских регионов. На наш взгляд, такой центр должен возникнуть на основе Нижегородского Филиала ГУ-ВШЭ (НФ ГУ-ВШЭ). Вся история создания и развития филиала свидетельствует о закономерности постановки и реализации подобной задачи.

### **Опыт и перспективы инновационного развития вуза**

ГУ-ВШЭ был создан в 1992 г. для решения задачи формирования нового корпуса высококвалифицированных профессионалов в области экономики и социальных наук. Новое образовательное учреждение стало очагом современной экономической и управленческой науки и образования. 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 более 20 факультетов и отделений. Стратегической целью современного этапа развития ГУ-ВШЭ является формирование на базе ГУ-ВШЭ пионерного 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 [программа 2020].

В 1996 был создан Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ. В то время перед НФ ГУ-ВШЭ были поставлены другие задачи – принести в Нижегородский регион качественное и современное по содержанию и технологии образование, способствовать зарождению в нем современной научной школы в области экономики. Многие элементы модернизации экономического образования в стране, которые ВШЭ начала делать в 1990-е годы – двухуровневая система, мобильность, развитие системы дополнительного образования, сотрудничество с промышленностью и общественными организациями, обеспечение качества высшего образования – стали основополагающими составными частями Болонского процесса, к которому Россия официально присоединилась в 2003 году.

В ГУ-ВШЭ и его нижегородском подразделении создана инфраструктура академических и прикладных исследований. Действует положение об академических надбавках ГУ-ВШЭ, поощряющее научную и методическую работу преподавателей. За счет внебюджетных доходов созданы Научные фонды ГУ-ВШЭ и НФ ГУ-ВШЭ. Система грантов позволяет выявить и развить точки научного роста, которые в перспективе могут стать крупными научными школами. По линии грантов сложилась трехступенчатая поддержка исследований. Низшая ступень – это внутренние гранты НФ ГУ-ВШЭ, ориентированные на молодых преподавателей и студентов. Специальный фонд формируется за счет отчислений от внебюджетных поступлений в размере 1 %. Вторая ступень – это гранты ГУ-ВШЭ (учитель-ученики, индивидуальные гранты). Третья, высшая ступень – внешние гранты российских и международных организаций.

Образовательный процесс ВШЭ направлен на раннее включение студентов в научно-практическую деятельность. Ежегодно в НФ ГУ-ВШЭ проходят ставшие уже традиционными научно-практические конференции студентов и преподавателей. Из года в год растет качество научных студенческих работ, что проявляется в виде побед и призовых мест на внешних конкурсах. Так, студенты факультета права стали чемпионами российского этапа самого крупного и престижного соревнования по международному праву – конкурса имени Филиппа Джессопа. В конце марта они отправятся в Вашингтон, где будут бороться за победу в финале.

## Новые формы внедрения исследований в учебный процесс

Один из инновационных подходов к взращиванию интереса студентов к академической карьере реализуется в ГУ-ВШЭ в форме научно-учебных лабораторий (НУЛ). Ключевая идея НУЛ состоит в объединении студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей вуза в их совместной исследовательской работе [2]. Первая НУЛ анализа экономических реформ возникла в ГУ-ВШЭ в 2005 г. В 2006-2007 гг. при поддержке инновационной образовательной программы ГУ-ВШЭ, финансируемой национальным проектом «Образование», начали работу еще несколько лабораторий, в том числе лаборатория количественного анализа и моделирования экономики НФ ГУ-ВШЭ.

Коллективный формат работы НУЛ является одним из отличий от традиционного подхода в форме индивидуального руководства курсовыми и выпускными работами. При традиционном подходе только итоговая защита является публичной, а вся подготовительная работа, творческий поиск решений остаются вне общего внимания. Общие обсуждения постановки проблемы исследования, рассмотрение промежуточных итогов развиваются в студентах навыки коллективного творчества, умения высказывать критику в чужой адрес и правильно воспринимать её по отношению к себе. Участие в работе лаборатории является добровольным для студентов, так как такого рода работа не предусмотрена учебным планом. Поэтому сюда приходят действительно заинтересованные люди. Важно отметить, что тематика НУЛ ГУ-ВШЭ весьма разнообразна, так что студенты имеют возможность выбора направления своей научной деятельности в соответствии с собственными интересами. Научная составляющая деятельности НУЛ предусматривает проведение совместных исследовательских проектов преподавателей и студентов, подготовку докладов на научных конференциях и научных публикаций. На практике развиваются навыки поиска и отбора информации, подготовки обзоров литературы, закрепляется владение эмпирическими и статистическими методами анализа, умения оформить полученные результаты в форме научных статей и презентаций. Развитие исследовательских навыков у студентов повышает общее качество университетского образования. Методическая компонента работы лабораторий состоит в создании и обновлении учебных материалов по профильным дисциплинам на основе обобщения современных теоретических и прикладных достижений экономической науки, результатов собственных исследовательских проектов. Учебная деятельность лабораторий предусматривает проведение образовательных семинаров и чтение мини-спецкурсов по избранным направлениям. Лаборатории успешно решают задачу по отбору студентов, перспективных для научно-педагогической карьеры, причем способны делать это, начиная со второго-третьего курса бакалавриата. Именно в это время основу

учебной программы составляют теоретические дисциплины, и исключительно важно развить и закрепить интерес к исследовательской работе у студентов.

В Нижегородском филиале по направлению «Экономика» сейчас активно работает лаборатория количественного анализа и моделирования экономики. Внутри неё выделяются несколько крупных направлений: социально-экономические исследования и моделирование экономики региона и города, исследования пространственной структуры экономики, исследования и применение количественных методов анализа в финансах. Некоторое разнообразие направлений под эгидой одной НУЛ вполне оправдано на этапе становления данной формы организации исследовательской работы студентов и преподавателей, особенно для относительно небольшого контингента учащихся. Подобное разнообразие обеспечивает известный положительный эффект, ведь именно междисциплинарные направления часто являются наиболее перспективными.

Программой развития ГУ-ВШЭ предусматривается создание наряду с НУЛ сети проектно-учебных лабораторий (ПУЛ) в сфере прикладных исследований. Это позволяет ускоренно развивать у обучающихся блок аналитических компетенций, а также формировать у них опыт проектной и инновационной деятельности, необходимой для современной экономики [3].

Следует также отметить, что в данной программе университеты рассматриваются в одной связке со средней школой. В вузы должны приходить талантливые люди, способные стать генераторами идей, новаций, способные в дальнейшем превратиться в сильные команды профессионалов. Поэтому готовить их надо соответственно этой задаче. В этом плане, Нижегородская область имеет хороший инновационный задел, реализованный виде университетского округа ГУ-ВШЭ. Так, в Нижегородский университетский округ вошли 37 ведущих лицеев, гимназии, школы с углубленным изучением предметов. В них через систему олимпиад, тестов, научных конкурсов и чтений выявляются ребята способные уже с первых курсов участвовать в научных исследованиях проводимых университетскими лабораториями.

### **Управляемость и статусное положение университета**

Современное общественно-экономическое состояние общества требует повышения автономии высших учебных заведений, поэтому ведущей международной тенденцией стала трансформация вузов из жестко иерархических замкнутых структур, являющихся частью государственной машины, в открытые и динамичные институты, действующие на основе принципа разделения функций управления. Современный российский вуз должен быть в достаточной мере автономен и управляемым на основе принципов подотчетности, открытости и разделения нормативно-стратегической и оперативной функций управления. И в

этом плане приданье ГУ-ВШЭ Распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 августа 2008 г. № 1177-р нового статуса существенно расширяет его автономию. Вместе с тем укрепление правового положения вуза, в конечном счете, приводит к тому, что вузы должны включать управление рисками в свою текущую деятельность.

При этом большое значение приобретает развитие внутривузовского управления через определение степени академической и финансовой автономии. В условиях повышения правового статуса вуза меняются и требования к управлению на уровне университета и на уровне его филиалов. Общепринятой становится практика, при которой в университете и филиале создаются коллегиальные органы управления (советы), отвечающие за принципиальные вопросы деятельности университета, и административная структура, возглавляемая ректором (директором филиала). Основные вопросы становления такой практики касаются полномочий Совета, его размера, состава и количества назначаемых членов и т.д. При этом решение все большей части вопросов переносится на нижние уровни. Однако в критических ситуациях, вызванных негативными воздействиями внешней среды, должны быть предусмотрены механизмы быстрого реагирования и введения персональной ответственности за принимаемые решения.

Таким образом, возникает другая серьезная задача, связанная с повышением эффективности всех университетских механизмов управления.

### **Взаимодействие ВШЭ с ключевыми партнерами**

Для инновационного развития в долгосрочной перспективе необходима система подготовки инновационных кадров. Инновационные авторские программы обучения, инновационные формы обучения от подготовительных курсов до программ МВА, инновационные методы поддержки научных исследований – вот та основа, на которой может строится знаниевая экономика.

Важнейшая задача развития ВПО – усиление взаимодействия образовательных учреждений и реального сектора. Во ВШЭ созданы базовые кафедры крупных российских предприятий, к учебному процессу привлекаются практики – через участие в мастер-классах, тренингах, семинарах; создан первый в Университете учебный бизнес-инкубатор с практической реализацией бизнес-проектов [4]. Таким образом, возникают сети из вуза и партнерских компаний, занимающихся реальным производством товаров и услуг. Университет становится постоянным элементом системы образования в течение всей жизни, способным не только дать основы будущей профессии, но и быть источником актуальных компетенций на протяжении всего периода карьеры специалиста.

Значительное внимание наш вуз уделяет международному сотрудничеству. Международная поддержка, в первую очередь от стран Европейского союза, сыграла огромную роль в становлении ГУ-ВШЭ. Связи с зарубежными партнерами способствуют его позиционированию как университета, основанного на международных стандартах и содействуют превращению вуза в исследовательский университет европейского уровня. Кооперация с зарубежными университетами реализуется через участие преподавателей и студентов в международных образовательных и научных программах, межуниверситетские договорные отношения, исследовательские гранты от международных научных организаций. Значительная доля профессорско-преподавательского состава вуза имеет опыт участия в совместных проектах с зарубежными коллегами, что находит отражение в современном содержании курсов и новейших методиках преподавания. Приятно отметить крепнущие с каждым годом связи нашего вуза с университетами Италии – университетом Флоренции, университетом Перуджи, университетом Тушиня. Важным результатом этого сотрудничества стали ежегодные российско-итальянские конференции конференции.

### **Социальные эффекты на региональном уровне от развития ВШЭ**

Существующая программа развития филиала нацелена на создание в регионе полноценного подразделения крупного исследовательского университета социально-экономического профиля, соответствующего лучшим мировым стандартам. Используя уникальные возможности, которые дает принадлежность к ГУ-ВШЭ, нижегородский филиал способен стать интеллектуальным центром делового, научного и политического сообщества региона, мощным инструментом трансляции в регионе передовых достижений и получения обратной связи из региона в центр.

Непосредственное воздействие наш вуз оказывает на *человеческий капитал* людей, приобщенных к НФ ГУ-ВШЭ, прежде всего выпускников. Профессиональные области, в которых НФ ГУ-ВШЭ готовит специалистов – экономика, менеджмент, право – являются общественными науками. НФ уже сейчас имеет статус вуза, готовящего элитные кадры, лидеров бизнеса, науки, государственного управления, поэтому именно от качества подготовки специалистов в этих областях будет зависеть качество общественной жизни региона и его экономические показатели. Планируемое увеличение численности выпускников и слушателей филиала из других регионов позволит распространить положительное воздействие новаторского вуза на другие территории страны.

Значительный социально-экономический эффект деятельности вуза возникает за счет участия специалистов ГУ-ВШЭ в разработке, экспертизе, реализации региональных модернизационных проектов. Каждый год возрастает объем инновационных проектов в ПФО и Нижегородской области, и существует

неудовлетворенный спрос на специалистов, владеющих современными научно-практическими методами.

Действуя в рамках сетевых структур, НФ ГУ-ВШЭ способствует распространению передовых методов анализа и управления в партнерских компаниях, далее через наших партнеров к их клиентам и так далее. Это позволяет российским компаниям быстрее осваивать технологии инноваций, расширить рынки и улучшить качество продукции и услуг. В свою очередь, более тесные связи НФ ГУ-ВШЭ с партнерами в бизнесе и госструктурах, позволяют отслеживать текущие экономические тенденции накапливать разнообразный практический опыт. Сетевые структуры ГУ-ВШЭ в российской системе образования помогают распространению новых стандартов качества и практик обучения, прежде всего в области магистерских программ по экономике, менеджменту, бизнес-информатике. Программы мобильности студентов, преподавателей, администраторов вузов, программы повышения квалификации на базе ГУ-ВШЭ приближают качество обучения в других вузах к международным стандартам.

Достойно представляя российскую систему образования на международном уровне, ГУ-ВШЭ содействует созданию позитивного образа современной России, интеллектуальный потенциал которой не ограничивается двумя крупнейшими мегаполисами. В силу особенностей самой сферы образования и науки, все возможные социально-экономические эффекты достаточно трудно оценить. Однако мировой опыт показывает, что действенность и продолжительность положительного воздействия благоприятных структурных изменений велика именно в сфере образования и науки.

### Библиографический список

1. Максимов, А.Г. «Осторожный оптимизм» или «Суровый реализм. Кто станет регионом – локомотивом в ПФО и в России? / А.Г. Максимов [и др.]. – Н.Новгород: НГТУ, 2008. – 161 с.
2. Юдкевич, М. М. Экономическое образование: новые академические модели и инновационный опыт // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1. С. 16 - 23.
3. Программа развития Государственного университета – Высшей школы экономики на период 2009–2015 гг. и до 2020 г (Проект), ГУ ВШЭ, 2008
4. Российское образование - 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях: к IX Междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и глобализация», Москва, 1–3 апреля 2008 г. / под ред. Я. Кузьмина, И. Фрумина. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008.