

УДК 378.014(82)  
ББК 74.58  
У59



Издание осуществлено в рамках  
Инновационной образовательной программы ГУ ВШЭ  
«Формирование системы аналитических компетенций  
для инноваций в бизнесе и государственном управлении»

ISBN 5-7598-0432-4

© Оформление. Издательский дом  
ГУ ВШЭ, 2006

# СОДЕРЖАНИЕ

## Раздел I СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

- Кузьминов Я.И.**  
Высшая школа экономики: миссия и механизмы  
ее реализации .....7
- Концепция развития Государственного университета —  
Высшей школы экономики на период до 2010 года ... 13**

## Раздел II ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ АКАДЕМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

- Радаев В.В.**  
Новые формы организации учебного процесса  
в ГУ ВШЭ .....89
- Яковлев А.А.**  
Механизмы стимулирования академической  
научной активности преподавателей в ГУ ВШЭ ..... 119
- Яковлев С.М.**  
Международный институт экономики и финансов  
(МИЭФ) как модель программы двух дипломов .... 146
- Писляков В.В.**  
Использование онлайн-ресурсов и управление  
электронной подпиской в библиотеке ГУ ВШЭ..... 160

**Раздел III**  
**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ**  
**УНИВЕРСИТЕТА: МОДЕЛИ И ТЕНДЕНЦИИ**

- Титова Н.Л.**  
Проблема повышения самостоятельности  
факультетов ГУ ВШЭ и эффективности  
их взаимодействия .....179
- Юдина Е.М.**  
Организация управления финансами в ГУ ВШЭ .... 194

**Раздел IV**  
**УНИВЕРСИТЕТСКИЕ РУТИНЫ:**  
**НОВЫЕ ПОДХОДЫ**

- Радаев В.В., Чириков И.С.**  
Отношение студентов и преподавателей  
к наказаниям за плагиат и списывание .....213
- Канторович Г.Г.**  
Управление отбором абитуриентов в ГУ ВШЭ ..... 223

**Раздел V**  
**САМООБУЧЕНИЕ И САМООРГАНИЗАЦИЯ:**  
**СТУДЕНЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И ПРОЕКТЫ**

- Эрнандес К.К.**  
Студенческие организации и для школы,  
и для жизни ..... 259
- Социологический клуб «Город» .....269**

# Раздел I

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ



**Я.И. КУЗЬМИНОВ,**  
**ректор ГУ ВШЭ, к.э.н., доцент**  
**кафедры институциональной экономики ГУ ВШЭ**

## **ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ: МИССИЯ И МЕХАНИЗМЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ**

Государственный университет — Высшая школа экономики (ГУ ВШЭ) был создан в 1992 г. постановлением правительства РФ для решения задачи формирования нового корпуса высококвалифицированных профессионалов в области экономики, создания кадровой базы для эффективной рыночной экономики и демократического государства. В 1995 г. правительство РФ расширило задачи университета, распространив сферу его деятельности на весь комплекс социальных наук и поручив ГУ ВШЭ создать образовательные программы по менеджменту, социологии, праву, политологии, философии. Одновременно перед ГУ ВШЭ была поставлена задача превращения его в ведущий аналитический центр, обеспечивающий интеллектуальное сопровождение российских реформ.

Это определило развитие **миссии ГУ ВШЭ**. В настоящее время она заключается в том, чтобы:

- обеспечивать высокое качество образовательных программ и научных исследований, ориентированных на перспективные потребности российского общества и конкурентоспособных по отношению к образовательной и исследовательской деятельности лучших европейских университетов;
- делать доступными для широкой общественности современные достижения мировой социально-экономической науки, в том числе с помощью переподготовки и повышения квалификации преподавательских и иных кадров, интернет-порталов и изданий университета;
- максимально содействовать творческой самореализации преподавателей, научных сотрудников, студентов и аспирантов.

Создание ГУ ВШЭ стало одним из немногих по-настоящему крупных и успешных **некоммерческих проектов** 1990-х годов в России. Проект имел ряд особенностей, принципиально новых для высшего образования в нашей стране. Во-первых, он представлял собой **творческую инициативу самого профессионального сообщества, поддержанную государством**. Во-вторых, ГУ ВШЭ замышлялся как **симбиоз университета и аналитического центра**, органично сочетающий образовательную, исследовательскую и практически ориентированную экспертно-аналитическую деятельность. В-третьих, университет **создавался с «чистого листа»** в период быстрых социально-экономических изменений. В связи с этим, с одной стороны, он не имел балласта, а с другой — не располагая резервами, постоянно опережал в своем развитии рост своей ресурсной базы.

К 2006 г. ГУ ВШЭ стал одним из крупных и интенсивно развивающихся вузов социально-экономического профиля. Так, в 2000—2005 гг. численность студентов выросла в 2,5 раза. Благодаря бескомпромиссным требованиям к качеству образования университет в короткие сроки вошел в число наиболее привлекательных для абитуриентов и приобрел **высокую репутацию у ведущих российских работодателей**. Об этом свидетельствуют, в частности, независимые рейтинги Издательского дома «Коммерсант» и журнала «Прямые инвестиции».

**Высокое качество образования** обеспечивается за счет преобладания учебных курсов, базирующихся на оригинальных научных и методических разработках ГУ ВШЭ, а также благодаря систематическому сотрудничеству с ведущими зарубежными университетами, использованию модульной системы, мастер-классов, прозрачных рейтингов студентов и преподавателей и др.

**Объем научных исследований** в расчете на 1 преподавателя в ГУ ВШЭ в 2005 г. достиг 249,4 тыс. руб., что примерно в 9 раз выше, чем в среднем по российским вузам. Ежегодно проводятся десятки научных конференций и семинаров, издаются 4 научных журнала и более 100 книг (из них более половины — научные монографии). Традиционные апрельские конференции ГУ ВШЭ являются крупнейшими в стране площадками междисциплинарного научно-практического обсуждения проблем модернизации экономики. Результаты многих исследований ГУ ВШЭ оказали существенное позитив-

ное влияние на социально-экономическую практику. В университете сложился первоклассный коллектив профессоров, преподавателей и научных сотрудников, формированию и развитию которого способствовали демократическая атмосфера в коллективе, политика стимулирующей оплаты труда и поощрение творческого роста.

Это стало возможным благодаря последовательной реализации миссии ГУ ВШЭ, которая на каждом этапе его развития раскрывалась в документах стратегического характера, утверждавшихся на конференциях коллектива. В настоящее время осуществляется стратегия, которая зафиксирована в **Концепции развития Государственного университета — Высшей школы экономики на период до 2010 г.** (см. раздел 1 настоящего издания). Концепция развития ГУ ВШЭ была одобрена на Конференции научно-педагогических работников и представителей других категорий работников и обучающихся Государственного университета — Высшей школы экономики 30 марта 2004 г. и утверждена приказом Минэкономразвития России от 23 августа 2004 г. № 228.

**Основными целями** развития ГУ ВШЭ на период до 2010 г. являются:

1. Достижение качества **исследовательского университета** на основной части академических направлений.

Базовые занятия в университете будут вести исключительно преподаватели, активно занимающиеся научными исследованиями. Большинство студентов старших курсов вовлекается в научные семинары, исследовательские проекты и мастер-классы видных ученых и практиков. Будет эффективно развиваться сложившаяся сеть научно-исследовательских институтов, получивших признание в стране и за рубежом. Среди инструментов достижения данной цели — развитие **Научного фонда ГУ ВШЭ** за счет собственных средств университета. На выплаты внутренних научных грантов и академических надбавок в финансовом плане ГУ ВШЭ на 2006 г. предусмотрены соответственно 16 и 14 млн руб.

2. Укрепление позиций **ведущего вуза в области социально-экономических наук.**

По этому направлению решаются следующие задачи: реализация принципов Болонского процесса, опережающий рост магистратуры за счет привлечения лучших выпускников других вузов, дальнейшее развитие академической мобильности и программ



двойных дипломов (12 программ в 2006 г.), усиление практической подготовки, в том числе с помощью базовых кафедр государственных органов и фирм — лидеров отечественного бизнеса (в настоящее время в Университете насчитывается 9 таких кафедр). Происходит дальнейшая активизация роли «ресурсного центра» по дисциплинам социально-экономического профиля на старшей ступени школьного образования в России. Осуществляется поддержка студенческих организаций и инициатив (27 в 2006 г.), содействие формированию сильной ассоциации выпускников.

**3. Укрепление позиций университета как ведущего аналитического центра и центра подготовки кадров для государственных органов.**

Университет постоянно совершенствует научно-аналитическое обеспечение федеральных органов исполнительной власти. Задачами ГУ ВШЭ являются дальнейшая инициативная подготовка докладов и предложений для высших органов государства, разработка рекомендаций по улучшению законодательства и практики работы государственного аппарата. Укрепляется связь с комитетами палат Федерального Собрания Российской Федерации, региональными и местными администрациями, особенно на территориях, где расположены филиалы ГУ ВШЭ. В научно-аналитическую работу для органов власти вовлекаются специалисты разных профилей и общественно-политических взглядов. По ключевым вопросам социально-экономической политики организуются открытые дискуссии. Осуществляется подготовка и повышение квалификации государственных служащих, в том числе в режиме текущей поддержки проводимых реформ с использованием новейших нормативных правовых и методических документов, разрабатываемых при участии специалистов университета.

**4. Достижение устойчивого экономического состояния** в качестве самоуправляемой государственной образовательной организации.

Силами университета обеспечивается **эффективный контракт** профессоров, преподавателей и научных сотрудников, предусматривающий уровень оплаты, который позволяет сосредоточиться на академической деятельности в ГУ ВШЭ, не отвлекаясь на приработки. Важнейшей задачей является поддержание лидерства по уровню *гарантированной* оплаты преподавателей (с учетом доплат

из внебюджетных источников) среди государственных вузов Москвы, что необходимо для привлечения лучших преподавателей и закрепления талантливых выпускников, охотно рекрутируемых ведущими коммерческими структурами и органами госуправления. Необходимо обеспечить опережающий рост *стимулирующих надбавок*, прежде всего за научные достижения, из собственных средств университета. Из регулярных внебюджетных доходов университета формируются достаточные резервы и фонды развития. Происходит дальнейшее расширение академической и финансовой автономии факультетов и филиалов в рамках действующего законодательства и нормативной базы университета. Используются современные методы среднесрочного финансового планирования с разграничением бюджетов текущих обязательств и бюджетов развития. В дальнейшем должно быть усилено влияние комиссий Ученого совета университета, Коллегии ординарных профессоров, ученых советов факультетов и других коллегиальных органов ГУ ВШЭ на формирование и реализацию его финансовых и иных планов.

#### **5. Формирование адекватной материально-технической и информационной базы.**

Университет планирует выход на нормативы обеспеченности учебными и офисными помещениями, необходимые для нормальной работы и успешного развития образовательных программ (исходя из существующего норматива для университетов — 13,5 кв. м на 1 студента). Осуществляется расширение библиотечных помещений со свободным доступом в хранение (из расчета 1 место на 3 студентов). Создается единое информационное пространство ГУ ВШЭ на основе развития корпоративного портала, поэтапно внедряется корпоративная информационная система.

С передачей университету дополнительных площадей в 2006 г. представляется возможным начать реализацию концепции «преподаватель полного дня». До конца 2007 г. все профессора и подавляющее большинство преподавателей университета получают рабочие кабинеты со скоростным доступом в Интернет, к корпоративным порталам и информационным ресурсам. Это позволит значительно увеличить в учебном процессе долю индивидуальных и групповых консультаций, руководства научными проектами студентов и аспирантов.

Применительно к каждой из перечисленных целей в Концепции развития ГУ ВШЭ до 2010 г. определены **конкретные мероприятия**. Исходя из этого разрабатываются и реализуются утверждаемые Ученым советом ГУ ВШЭ детализированные **финансовые планы на год с прогнозом на 3 года**. Информация об их содержании и исполнении доступна на интернет-сайте университета<sup>1</sup>.

Развитие ГУ ВШЭ на всех этапах носило инновационный характер, что находило непосредственное выражение в его стратегиях, программах и планах. Накопленный опыт, в принципе, позволяет университету перейти на новый уровень инновационной активности, а именно сформировать регулярно действующую систему генерирования и реализации инноваций. Эти инновации выражались не только в новых методах преподавания и в проведении научных исследований, но и в изменении механизмов управления университетом, в создании системы стимулов и мотиваций, обеспечивающих постоянное развитие человеческого капитала, который был и остается главным конкурентным преимуществом ГУ ВШЭ.

Концепция развития ГУ ВШЭ на период до 2010 г. и аналитические статьи, публикуемые в данной книге, отражают опыт организационно-управленческих инноваций ГУ ВШЭ. Этот опыт уже привлекает внимание наших коллег. В частности, Концепция развития ГУ ВШЭ еще в 2004 г. была опубликована в журнале «Университетское управление». В 2006 г. по инициативе редакции был издан специальный выпуск журнала, посвященный управленческим решениям нашего Университета (материалы этого номера использованы при подготовке данной книги).

Надеюсь, что обсуждение и анализ опыта ГУ ВШЭ будут способствовать поиску оптимальных форм управления российскими университетами и повышению эффективности системы высшего образования.

---

<sup>1</sup> См. раздел «Финансовая статистика ГУ ВШЭ» на <http://www.hse.ru/statistika/2005/default.shtml>, а также утвержденный Ученым советом ГУ ВШЭ в ноябре 2005 г. финансовый план на 2006–2008 гг. на [http://www.hse.ru/council/LOGS/2005\\_11\\_25\\_n18.pdf](http://www.hse.ru/council/LOGS/2005_11_25_n18.pdf)

У59 **Университетские инновации: опыт Высшей школы экономики** / Г.Г. Канторович, Я.И. Кузьминов, В.В. Писляков и др.; под ред. Я.И. Кузьминова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. — 283 [5] с. — 1000 экз. — ISBN 5-7598-0432-4 (в пер.).

Книга посвящена анализу управленческих решений, позволивших ГУ ВШЭ за короткий срок войти в число ведущих российских университетов. С учетом обобщения и осмысления опыта развития ГУ ВШЭ в условиях динамично меняющейся внешней среды в книге формулируются новые проблемы и задачи, которые необходимо решить для эффективной интеграции ГУ ВШЭ в международное образовательное сообщество и достижения качества исследовательского университета.

Разносторонний анализ практики управления учебным процессом, академическими исследованиями, финансовыми ресурсами, а также организации студенческой жизни, набора абитуриентов и других сторон жизни крупного современного российского университета будет интересен и полезен не только для специалистов по управлению образованием, но и для всех интересующихся проблемами развития системы высшего образования в России.

УДК 378.014(82)

ББК 74.58

*Научное издание*

## **УНИВЕРСИТЕТСКИЕ ИННОВАЦИИ ОПЫТ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ**

Редактор *Н.В. Андрианова*

Художник *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика *А.И. Паркани*

Корректор *Н.В. Андрианова*

Подписано в печать 10.11.2006. Формат 60×88 1/16  
Печать офсетная. Гарнитура Newton. Бумага офсетная  
Усл. печ. л. 17,46. Уч.-изд. л. 15,46. Тираж 1000 экз.  
Заказ № . Изд. № 711

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3  
Тел./факс: (495) 772-95-71