

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

Программа повышения конкурентоспособности

Стратегическая академическая единица

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Описание

Москва, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЧЕСКАЯ ЕДИНИЦА «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»	3
1.1 Резюме проекта	3
1.2 Паспорт проекта	4
1.3 Таблица показателей результативности	14
1.4 Количественные характеристики развития	15
1.5 Финансовая модель	16
1.6 Календарный план (Дорожная карта) управляемых изменений	18
2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УНИВЕРСИТЕТА С ЛОКАЛИЗАЦИЕЙ ПРОРЫВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЕДИНИЦ	20
2.1 Организационная трансформация университета	20
2.2 Стратегические академические единицы	21
2.3 Научная и инновационная деятельность	25
2.4 Новая модель организации образовательного процесса	25
2.5 Развитие кадрового состава научно-педагогических работников	26
2.6 Финансовая устойчивость и ресурсное обеспечение создания и развития стратегических академических единиц	28

1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЧЕСКАЯ ЕДИНИЦА «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»

1.1 Резюме проекта

Цель: укрепление лидерских позиций ВШЭ как научно-образовательного центра превосходства в области экономических наук и менеджмента в странах постсоветского пространства и Восточной Европы, получение мирового признания в области экономики и эконометрики.

Основные задачи:

– Получение конкурентоспособных научных результатов в области политической экономики и институциональных трансформаций, финансовой экономики, теории рынков, исследования бизнес-моделей компаний, подтвержденных публикациями в международных реферируемых научных журналах;

– Привлечение академических специалистов по модели ведущих зарубежных университетов, направленной на обеспечение баланса между специалистами международного уровня и начинающими исследователями;

– Укрепление ведущей роли ВШЭ как экспертно-аналитического центра в области разработки и проектирования экономических реформ в интересах Правительства РФ, федеральных органов государственной власти, в интересах отдельных отраслей экономики;

– Продвижение конкурентоспособных образовательных программ ВШЭ на глобальном рынке по экономике через реализацию программ двух дипломов в партнерстве с ведущими европейскими университетами и за счет международной аккредитации программ по менеджменту, диверсификация и модернизация магистерских программ через систему обратной связи с глобальными работодателями.

Основные ожидаемые результаты:

– Реализованы исследовательские проекты совместно с зарубежными партнерами (ключевыми из которых являются Лондонская школа экономики, университет Беркли, Оксфорд) в области финансовой экономики, теории принятия экономических решений, пространственных и сетевых аспектов поведения фирм, бизнес-моделей компаний на развивающихся рынках, результаты которых опубликованы в международных реферируемых научных журналах (top-5, top field);

– Вклад в экспертно-аналитическую деятельность по проектированию российских экономических реформ в виде регулярного мониторинга и анализа экономической ситуации, а также непосредственного участия сотрудников САЕ в разработке правительственных программ;

– Ключевой состав академических сотрудников нанят по процедуре международного рекрутинга на условиях, принятых на глобальном академическом рынке;

– Выпускники образовательных программ бакалавриата, магистратуры и аспирантуры по экономике востребованы в ТОП-100 международных компаний и пост-дипломных образовательных программ;

– Получена международная аккредитация образовательных программ по менеджменту в аккредитационном агентстве EPAS; реализуются программы двух дипломов совместно с Лондонским университетом, модернизировано содержание образовательных программ с учетом рекомендаций глобальных работодателей.

– Подтверждена международная академическая репутация ВШЭ за счет вхождения в Топ-100 отраслевого рейтинга QS «Social Sciences & Management», в Топ-100 предметных рейтингов QS «Development Studies» и «Economics & Econometrics» и в Топ-200 предметного рейтинга QS «Business & Management».

Краткое описание роли САЕ и ее вклада в развитие университета и достижение целей, задач и целевых индикаторов Программы повышения конкурентоспособности

САЕ «Экономика и управление» составляет основу бренда ВШЭ, привлекает наиболее талантливых абитуриентов на направления «Экономика» и «Менеджмент» (минимальный балл ЕГЭ при поступлении на отдельные программы составляет 97 баллов, в САЕ поступают более 2/3 победителей и призеров Всероссийских олимпиад), является автором Всероссийской олимпиады школьников по экономике и вносит существенный вклад в качество студентов университета (в показатель среднего балла ЕГЭ). Выпускники факультетов в составе САЕ востребованы глобальным рынком труда и постдипломного образования, обеспечивают международную репутацию университета среди работодателей и исследователей. Средний уровень заработной платы выпускника составил в 2015 году по данным внутреннего мониторинга 71 тыс. руб., максимальный – 200 тыс. руб. В САЕ работает наибольшее во ВШЭ число специалистов, привлеченных на условиях международного рекрутинга (31 человек).

В 2015 году САЕ внесла основной вклад в показатели ВШЭ в отраслевом рейтинге QS «Social Sciences & Management» (161 место, 2 место в России после МГУ им. М.В. Ломоносова), а также в предметных рейтингах QS «Development Studies» (позиция 51-100, единственный вуз России) и «Economics & Econometrics» (позиция 151-200, единственный вуз России).

1.2 Паспорт проекта

Ключевые подразделения и подразделения-партнеры в составе САЕ:

1. Факультет экономических наук (ФЭН): <https://economics.hse.ru/en/>;
2. Факультет бизнеса и менеджмента (ФБМ): <https://bm.hse.ru/en/>;
3. Международный институт экономики и финансов (МИЭФ), созданный и действующий в рамках договора НИУ ВШЭ с Лондонской школой экономики: <https://icef.hse.ru/en/>;
4. Международная лаборатория стохастического анализа и его приложений: <https://lsa.hse.ru/en/>;
5. Международная научно-учебная лаборатория институционального анализа экономических реформ: <https://lia.hse.ru/en/>;
6. Международная научно-учебная лаборатория анализа и выбора решений: <https://www.hse.ru/en/DeCAN/>;
7. Международная лаборатория теории рынков и пространственной экономики: <https://ces.hse.ru/en/> ;
8. Международная научно-учебная лаборатория финансовой экономики: <https://lfe.hse.ru/>.

Научный руководитель САЕ: Сонин Константин Исаакович (Konstantin Sonin), профессор Департамента прикладной экономики НИУ ВШЭ, профессор Чикагского университета, 1972 г.р. <https://www.hse.ru/en/staff/ksonin>.

Руководитель САЕ: Замулин Олег Александрович (Oleg Zamulin), декан Факультета экономических наук НИУ ВШЭ, профессор Департамента теоретической экономики НИУ ВШЭ, 1975 г. р. <https://www.hse.ru/en/org/persons/26335048>.

Ключевые образовательные программы и их развитие

В рамках САЕ реализуются 7 бакалаврских программ (4464 студентов, из них 250 иностранных) и 25 магистерских программ (1619 студентов, из них 176 иностранных).

На данный момент программы САЕ уже высоко зарекомендовали себя на российском и глобальном рынке. Международное качество программ позволяет студентам работать как в России, так и за рубежом, и строить успешные бизнес-карьеры в ведущих компаниях банковского, финансового и реального сектора (ВТБ, Сбербанк, Goldman Sachs, Citigroup, HSBC, Barclays, McKinsey, EY, PwC, KPMG и др.), занимать высокие посты в министерствах финансов и экономического развития, а также поступать на постдипломные программы лучших университетов мира, включая Harvard, MIT, Princeton, Stanford, LSE, Toulouse и др. Выпускники, получившие степени PhD, работают в ведущих мировых университетах, таких как MIT, Stanford, Oxford, а также в лучших университетах России, в том числе в НИУ ВШЭ и в Российской экономической школе.

Образовательные программы САЕ «Экономика и управление» продолжают интенсивно развиваться, в последние годы многие из них пережили масштабную трансформацию, нацеленную на выведение этих программ на мировой уровень. Развитие программ в новом формате является основной задачей ближайших лет.

Все образовательные программы САЕ могут быть разделены на следующие укрупненные группы.

1. Программы двух дипломов, реализуемые в партнерстве с ведущими зарубежными университетами:

– Англоязычная бакалаврская программа двух дипломов НИУ ВШЭ и Лондонского университета, реализуемая Международным институтом экономики и финансов (МИЭФ), - единственная в России программа, где уровень качества образования подтверждается дипломом одного из ведущих университетов мира. Из более 1000 выпускников программы большинство имеют высшие степени отличия Лондонского университета (first and upper second degree diploma). МИЭФ имеет статус Уполномоченного центра Лондонского университета по реализации бакалаврских программ в области экономики, менеджмента и социальных наук;

– Магистерские программы факультета экономики, являющиеся результатом реформирования программ по направлению «Экономика» в НИУ ВШЭ: «Прикладная экономика», нацеленная на подготовку специалистов для реального сектора и правительства, и «Экономика: исследовательская программа», готовящая студентов для поступления в аспирантуру. Первый выпуск из этих программ запланирован на 2016-й год. Студенты этих программ имеют возможность проходить обучение на втором курсе в Университете Гумбольдта, Университете Эразмуса и в Сорбонне и получить по результатам обучения второй диплом;

– Магистерская программа «Стратегическое управление финансами фирмы» интегрирована с исследовательской программой Научно-учебной лаборатории корпоративных финансов. Ключевыми зарубежными партнерами программы являются Школа финансов Дуйзенберга (Нидерланды), Ланкастерский университет, Университет Болоньи, Университет Париж 1 – Пантеон – Сорбонна, Университет Гумбольдта,

Маастрихтский университет. С 2016-го года обучение на программе будет вестись на английском языке, планируется существенное увеличение набора иностранных студентов;

– В англоязычной магистерской программе МИЭФ «Финансовая экономика» существенно расширена научно-исследовательская составляющая в рамках специальной программы ARDP (Advanced Research and Doctoral Placement Programme), осуществляемой международными специалистами МИЭФ. Проводится отбор сильных зарубежных студентов, который будет увеличен. Планируется расширить сотрудничество и программы академического обмена студентами с лидирующими университетами в области финансовой экономики: Оксфордом, Лондонской школой экономики, университетами Тилбурга, Уорика, Боккони.

2. Бакалаврские программы по направлению «Экономика», обеспечивающие глубокую фундаментальную подготовку выпускников в области современной экономической теории, математики, технологий обработки информации, статистики, эконометрики, иностранных языков в сочетании с глубоким изучением прикладных дисциплин и активной исследовательской и проектной работой студентов:

– Основная бакалаврская программа «Экономика» реализуется с момента основания университета. В настоящее время программа перешла на новый формат, подразумевающий больший упор на самостоятельную работу и самостоятельный выбор учебных курсов студентами, а также расширение исследовательской компоненты. В том числе, открыт исследовательский поток студентов, сформированный из наиболее подготовленных и ориентированных на исследовательскую работу студентов. Часть курсов по выбору переведена на английский язык, что позволяет расширять программу международных обменов.

– С 2011-го года открыта принципиально новая для России совместная с Российской экономической школой (РЭШ) бакалаврская программа, основанная на идее широты образовательной программы и свободы выбора студента (liberal arts) – более половины дисциплин студенты изучают за пределами экономики и математики. Особый упор делается на развитии навыков устной и письменной коммуникации в соответствии с практиками ведущих университетов мира. Ключевыми партнерами в реализации программы являются крупнейшие международные аудиторские компании: КПМГ (KPMG), PwC, Эрнст энд Янг (EY), участвующие в развитии образовательной среды и обеспечивающие всестороннюю поддержку программы в процессе адаптации студентов-экономистов к будущей работе. Представители компаний проводят разнообразные тренинги, семинары, мастер-классы, другие формы активности, развивающие деловые навыки.

3. Образовательные программы по направлению «Менеджмент», портфель которых строится с учетом мировых тенденций управленческого образования и потребностей рынка труда, в т.ч.:

– Магистерские программы «Стратегическое корпоративное управление», «Управление проектами» и «Маркетинг» имеют развитую систему треков, ведущих к получению второго диплома в таких ведущих центрах подготовки менеджеров, как Высшая школа коммерции (ESCP Europe), Ланкастерский университет, Университет Уорика, Университет Лавалья и др. Планируется получение международной аккредитации EPAS, с этой целью на основе рекомендаций по итогам оценки программ группой международных экспертов Европейского фонда развития менеджмента будет увеличено

количество курсов на английском языке и институционализована работа с выпускниками и бизнесом;

– В магистерской программе «Стратегическое управление логистикой» (с международным треком двойных дипломов с университетом ВВW (г. Берлин, Германия)), существенно развита научно-исследовательская составляющая, расширяется взаимодействие, сотрудничество, студенческие обмены с ведущими университетами мира в данных областях знаний: Массачусетским технологическим институтом (Center in the field of Logistics and SCM), Крэнфилдским университетом (Cranfield Centre for Logistics and Supply Chain Management – CLSCM и Cranfield Supply Chain Research Centre (SCRC)) (г. Крэнфилд, Великобритания), Университетом логистики Кюна (г. Гамбург, Германия).

– В магистерской программе «Бизнес-информатика» в рамках сотрудничества с центром ERCIS – European Research Center for information system – предполагается значительное развитие научно-исследовательской составляющей. Также планируется расширить студенческие обмены с ведущими университетами Европы, реализующими программы в области бизнес-информатики (Кельн, Мюнстер, Сент-Галлен, Дуйсбург-Эссен, Лихтенштейн).

– По программе «Системы больших данных» планируется увеличение объема проектной и консультационной работы студентов в партнерстве с ведущими компаниями-партнерами программы (IBM, Microsoft, SAP, Oracle, Tableau, SAS, ИБС, АТК(Qlick)), расширить сотрудничество с европейскими университетами, а также академическую мобильность преподавателей и студентов в рамках проекта ERASMUS, посвященного тематике больших данных.

Аспирантура:

– С 2014-го года функционируют аспирантские школы по экономике и менеджменту, принципиально изменившие подход к подготовке аспирантов. Усилен контроль над работой аспирантов и научных руководителей со стороны созданных Советов аспирантских школ, введены новые аттестационные требования к аспирантам. Работает «академическая аспирантура» полного дня, организованная по принципу программ PhD. Аспиранты этой программы получают высокую стипендию и проводят полгода на зарубежной стажировке. Одной из стратегических задач является конкурентоспособность выпускников аспирантуры на мировом академическом рынке.

Ключевые исследовательские проекты и их развитие

В составе САЕ «Экономика и управление» есть ряд исследовательских коллективов, результаты которых не только позволяют заявить о лидерстве в российской науке, но и являются заметными в мировой научной повестке. Стоит, в частности, выделить исследования по политической экономике и институциональным трансформациям Солина К.И. и соавторов, опубликованные в Journal of Political Economy и Quarterly Journal of Economics; исследования Булатова А.Э. и соавторов по финансовой экономике, опубликованные в журнале Review of Economic Studies; исследования по монополистической конкуренции Желободько Е.В., Коковина С.Г., Тисса Ж., опубликованные в Econometrica. Эти журналы входят в топ-5 лучших изданий по экономике и финансам.

Значимость САЕ на глобальном рынке подчеркивается наличием зарубежных специалистов, которые сотрудничают с университетом на постоянной основе: Маскин Э.

(Гарвард, нобелевская премия по экономике 2007), Янссен М. (Университет Вены), Тауб Б. (Университет Глазго) и др. Стоит также отметить, что НИУ ВШЭ в лице Алескерова Ф.Т. является единственным российским партнером в программе Европейского союза COST Action IC1205 по вычислительной теории выбора.

Большую роль в развитии науки также играют специалисты, нанятые на международном академическом рынке и функционирующие в НИУ ВШЭ международные лаборатории.

Ключевые исследовательские проекты:

1. Моделирование индивидуального и коллективного выбора в экономике, политике и обществе / Modelling of individual and collective choice in economics, politics, and society.

Руководители: Алескеров Ф.Т. / Fuad Aleskerov, 1951 г.р., Маскин Э. / Eric Maskin, 1950 г.р., Захаров А.В. / Alexei Zakharov, 1976 г.р., Сонин К.И. / Konstantin Sonin, 1972 г.р.

В условиях кризиса, ограниченности финансовых и др. ресурсов, к обоснованности выбора и анализу решений в социально-экономической и политической сферах предъявляются повышенные требования.

В рамках проекта разрабатываются и будут разработаны и исследованы теоретико-игровые модели, модели индивидуального, коллективного и многокритериального выбора, модели агрегирования вариантов в случаях детерминированных и недетерминированных данных, а также в условиях неопределенности. Такие модели находят применение в самом широком спектре задач, включая исследования международных отношений, повышение эффективности энергосистем, при решении проблем коллективных взаимодействий, осуществления эффективной миграционной, денежно-кредитной и налоговой политики, в задачах оценки качества и агрегирования экспертной информации, совершенствования избирательного законодательства и др.

Среди текущих работ стоит отметить идущее уже несколько лет исследование устойчивости правил принятия решений к намеренным искажениям действий участников. Результатом работы является сопоставление порядка 30 известных правил в самом широком теоретическом контексте. Полученные результаты можно использовать при выборе оптимального правила принятия решения в малых группах. Значимость результатов подтверждается публикациями в авторитетных международных журналах и выступлениями на ведущих научных конференциях. Отдельно следует упомянуть опубликованные теоретико-игровые модели агентских отношений в условиях неполной информации (А.В. Захаров, К.С. Сорокин, НИУ ВШЭ), работы по политической экономии демократических и диктаторских режимов (Д. Асемоглу (Массачусетский технологический институт), Г. Егоров (Северо-Западный университет, США), К.И. Сонин (Чикагский университет и НИУ ВШЭ)), исследования некооперативных оснований формирования коалиций. Исследования в этих направлениях продолжаются; в НИУ ВШЭ также работает первый в России регулярный международный научный семинар по политической экономике.

Основными российскими партнерами проекта являются исследователи МГУ (ВМК: проф. А.А. Васин), МФТИ (проф. А.А. Шананин), ВЦ РАН (проф. Ф.И. Ерешко), ИПУ РАН (чл.-корр. РАН, проф. Д.А. Новиков), ИСА РАН (чл.-корр. РАН, проф. Ю.С. Попков), СПбГУ (проф. Л.А. Петросян).

В числе ключевых зарубежных партнеров - Калифорнийский технологический институт (проф. Ч.Плотт, Т.Палфри), Университет Париж-1 (проф. М.Грабиш),

Кембриджский университет (проф. К.Пател), Центр рациональности Иерусалимского университета (проф. Ш.Замир, И.Винтер, И.Гильбоа), Нью-Йоркский университет (проф.Э.Ок), Университет Хельсинки (проф.Х.Нурми).

2. *Изучение микроструктурных и макроэкономических аспектов финансовых рынков / Microstructural and macroeconomic aspects of financial markets.*

Руководители: Булатов А.Э. / Alexei Boulatov, 1962 г.р., Макаров Д.С. / Dmitri Makarov, 1978 г.р.

Недавние финансовые кризисы продемонстрировали ключевую роль финансовых рынков в макроэкономических бизнес-циклах, в функционировании специфических рынков, таких как рынок жилой недвижимости, а также проблему координации участников рынка, изучение которых необходимо проводить, в том числе на микроуровне. Данный проект нацелен на исследование взаимосвязи макроэкономических (денежная политика, валютные курсы, процентные ставки) и микроэкономических (структура корпоративного управления, микроструктура) характеристик финансовых рынков.

Планируется исследование ряда теоретических и эмпирических проблем, вытекающих из несовершенств финансовых рынков, особенностей взаимодействия различных участников, государственного регулирования, рыночной и информационной структуры. В результате реализации серии проектов будут получены фундаментальные результаты, характеризующие взаимосвязи между поведением корпораций на финансовых и денежных рынках, стратегическим взаимодействием игроков на рынках финансовых активов, и их совместное влияние на макроэкономические показатели отдельных стран и состояние мировых рынков. Эти результаты представляют интерес как с точки зрения описания фундаментальных закономерностей современной глобальной экономики, так и для понимания факторов развития и перспектив конкретных финансовых инструментов на развивающихся рынках, прежде всего на российском.

Исследования в области экономики и финансов ведутся в сотрудничестве с коллегами из Лондонской школы экономики (К. Джуллиард), Университета Глазго (Б. Тауб), Университета Британской Колумбии (С. Северинов), Университета Беркли (Д. Ливдан, Т. Хендершот), а также Оксфордского университета (Д. Цомокос). В области экономики и финансов работает один из лучших в России международных научных семинаров. Ежегодно в ноябре проводится регулярная международная конференция по финансовой экономике, собирающая ведущих специалистов в области финансов со всего мира.

3. *Роль пространства в экономике / The role of spatial structure in economics.*

Руководители: Жак-Франсуа Тисс / Jacques Francois Thisse, 1946 г.р., Кристиан Бехренс / Kristian Behrens, 1975 г.р., С.Г. Коковин / Sergey Kokovin, 1956 г.р.

Эмпирические исследования по международной и межрегиональной торговле показывают, что рыночные цены и уровни рыночной власти фирм по-разному реагируют на экзогенные шоки, такие как изменение степени свободы торговли, перераспределение доходов в результате изменения системы налогообложения, совершенствование транспортной инфраструктуры и пр. Исследование нацелено на развитие моделей несовершенных рынков, которые объясняли бы эти эффекты и позволили бы учитывать их при формировании рекомендаций в части разработки экономической политики.

Проект будет развивать теории гибридных рыночных структур с приложениями к анализу благосостояния, моделированию городского и регионального развития. Анализ

взаимосвязи между факторами выгод и потерь от внешней торговли в рамках моделей международной торговли с переменной эластичностью замещения позволит объяснить характер взаимодействий между крупными и мелкими фирмами, пространственные и сетевые аспекты поведения фирм, влияние неравенства доходов на структуру экономики; выявить новые источники выгод и потерь от внешней торговли; получить эмпирические оценки влияния агломерационных эффектов и пространственных взаимодействий между экономическими агентами на отраслевую и региональную динамику экономики РФ. Все эти задачи представляются актуальными в свете необходимости формирования новой экономической политики в области международной торговли и регионального развития, эффективно отвечающей на вызовы современности.

Проект реализуется совместно (в соавторстве) с ведущими исследователями по тематике исследования, в их числе G. Felbermaug (Мюнхенский университет Людвига-Максимилина - LMU Munich), G. Mion (Лондонская школа экономики и политических наук), M. Parenti (Свободный университет Брюсселя), В. Nahata (Луисвилльский университет), G.I.P. Ottaviano (Лондонская школа экономики и политических наук), F. Robert-Nicoud (Университет Женевы), J. Südekum (Университет Генриха Гейне), Y. Zenou (Университет Стокгольма).

4. Исследование бизнес-моделей компаний на развивающихся рынках / Business models in developing markets.

Руководитель: Третьяк О.А. / Olga Tretyak, 1949 г.р.

В рамках данного направления решается проблема встраивания фирмы в систему взаимодействий с субъектами рынка с целью получения наибольшей ценности/стоимости для участников взаимодействия. Комплекс видов деятельности, ресурсов, рыночных взаимодействий, которые фирма выстраивает на рынке для создания, распространения ценности/стоимости и получения дохода, получил в научной среде название бизнес-модели (БМ). В современных исследованиях в сфере менеджмента БМ являются одной из наиболее активно исследуемых тем. Несмотря на то, что многие исследователи рассматривают БМ в качестве отдельной единицы анализа, вопрос о едином теоретическом фундаменте БМ по-прежнему остается открытым.

В данном проекте, который ведется с 2013 г. и включает опросы и интервьюирование как руководителей предприятий, так и экспертов рынка, разрабатывается методология исследования БМ как отдельной единицы анализа, с использованием современных достижений в областях стратегического управления, маркетинга, финансах, инновационного и операционного менеджмента для углубленного понимания БМ. Принципиальной особенностью является использование сетевого контекста как основы для создания и распространения ценности, ее признания и трансформации в доходы, получаемые сетью и каждым ее отдельным участником. На этой основе разрабатывается концептуальная модель, предлагается операционализация выделенных трех уровней анализа БМ, представленных в модели, и проводится тестирование модели в различных отраслях на развивающемся рынке. На основании этого тестирования модели обосновывается процедура диагностики существующей БМ и обоснования направлений ее развития.

Основными партнерами проекта являются Ассоциация прямых продаж (АПП), Ассоциация компаний интернет торговли (АКИТ), которые обеспечивают поддержку в установлении контактов с менеджментом компаний, а также группа исследователей под

руководством Винсента Манджематина (Mangematin Vincent, Directeur de la recherche, Grenoble Ecole de Management – Школа управления Гренобля).

5. Российские промышленные предприятия зарубежных корпораций – мониторинг особенности управленческих практик и рыночных стратегий / Russian manufacturing subsidiaries of foreign corporations – monitoring management practices and market strategies.

Руководитель: Гурков И.Б. / Igor Gurkov, 1965 г.р.

Проект ведется с 2012 г. и включает опросы и интервьюирование как руководителей предприятий, так и руководителей дочерних и зависимых компаний (heads subsidiaries and regional headquarters) по широкому кругу вопросов, включая: взаимоотношения с материнской компанией и другими подразделениями корпорации (sister-subsidiaries), разработку и реализацию проектов развития, особенности организации инновационной деятельности, построение кадровых систем. Исследованием охвачены ведущие мировые корпорации (более 50), включая PepsiCo, Unilever, Nestle, P&G, Peugeot-Citroen, Siemens, GE и др.

На 2016 г. запланированы создание базы данных по всем производственным объектам, введенным западными корпорациями в России в 2012-2016 гг., картографирование данных объектов и определение паттернов географического размещения объектов, детальный анализ структуры выпускаемой продукции (по 4-значным SIC-кодам продукции) и выявление технологической связанности вновь запущенных производств, а также углубленное изучение изменений в практиках управления персоналом. Проект реализуется в тесном сотрудничестве с «Левада-Центром», который обеспечивает поддержку в установлении контактов с менеджментом зарубежных корпораций, работающих в России.

Основные действующие выгодоприобретатели от деятельности САЕ, внешние по отношению к университету

Государственные органы, в т.ч. Министерство экономического развития РФ, Министерство финансов РФ, Центральный банк РФ;

Работодатели, в т. ч. банки (Сбербанк, группа ВТБ), консалтинговые компании (КПМГ, PwC, EY, Deloitte&Touche, McKinsey), промышленные и торговые компании (Unilever, L’Oreal, «Ашан», Procter&Gamble, Евросеть, ОАО МТС, Burger King).

Инфраструктурное обеспечение САЕ:

Информационные системы: Bloomberg, Reuters.

Подписка НИУ ВШЭ на платформы электронных библиотечных ресурсов (одна из самых крупных среди европейских вузов – включает 30 платформ), где представлены в т.ч.

– платформы академических журналов JSTOR, ScienceDirect, EBSCO, ACM Digital Library, Annual Reviews, ProQuest, PsycARTICLES, DigiZeitschriften;

– платформы статистических и аналитических ресурсов Всемирного Банка, МВФ и ОЭСР;

– многотомная энциклопедия New Palgrave Dictionary of Economics Online;

– базы данных профилей компаний, отчетов по рынкам, маркетинговых сводок, биржевых курсов, ценовых показателей: Passport (Euromonitor), Factiva.

Единый архив экономических и социологических данных НИУ ВШЭ, экономическая часть архива включает более 390 тыс. электронных таблиц: (<http://sophist.hse.ru>)

Сведения о текущем кадровом составе САЕ: среднесписочная численность НПП – 493, средний возраст НПП – 46 лет, доля НПП с ученой степенью – 76%, информация о ключевых НПП приведена в подразделах «Ключевые исследовательские проекты и их развитие» и «Структура и система управления САЕ» данного паспорта.

Развитие кадрового состава научно-педагогических работников:

1. К 2020 планируется довести примерно до 50 человек число преподавателей, нанятых на мировом академическом рынке, с требованием публикации научных работ в журналах уровня top-5 или top-field.

2. При помощи международного рекрутинга и деятельности международных лабораторий в САЕ будет сформирована англоязычная рабочая среда.

3. Будет создана система регулярной аттестации профессорско-преподавательского состава, основанная на мировом опыте, включающая в себя экспертизу научных работ, оценку качества преподавания и вклад в организационную работу в САЕ.

4. Программа привлечения пост-доков в научные подразделения САЕ (около 5 в год) дополняет международный рекрутмент, способствует созданию интернациональной академической среды.

5. Расширение компетенций российских преподавателей и аспирантов через сотрудничество с ведущими зарубежными учеными в рамках Международных научно-учебных лабораторий. В настоящее время в САЕ «Экономика и управление» действует пять международных лабораторий.

Дополнительная информация о развитии кадрового состава приведена в разделе 2.5.

Структура и система управления САЕ

САЕ «Экономика и управление» относится к первому типу САЕ НИУ ВШЭ. Информация о структуре САЕ, планируемых организационных изменениях, уровне автономности САЕ и функциях органов управления САЕ представлена в разделах 2.1, 2.2 и 2.6.

Состав Управляющего комитета САЕ (руководители ключевых подразделений, входящих в состав САЕ):

1. Замулин Олег Александрович / Oleg A. Zamulin, 1975 г.р., декан факультета экономических наук. <https://www.hse.ru/en/org/persons/26335048>.

2. Филинов Николай Борисович / Nikolay B. Filinov, 1954 г.р., декан факультета бизнеса и менеджмента. <https://www.hse.ru/en/org/persons/4013353>.

3. Яковлев Сергей Михайлович / Sergey M. Yakovlev, 1950 г.р., директор Международного института экономики и финансов. <https://www.hse.ru/en/org/persons/42749>.

4. Алескеров Фуад Тагиевич / Fuad T. Aleskerov, 1951 г.р., заведующий Международной научно-учебной лабораторией анализа и выбора решений.

<https://www.hse.ru/en/org/persons/140159>.

5. Белянин Алексей Владимирович / Alexis V. Belianin, 1969 г.р., заведующий Лабораторией экспериментальной и поведенческой экономики.

<https://www.hse.ru/en/org/persons/131721>.

6. Третьяк Ольга Анатольевна / Olga A. Tretyak, 1949 г.р., заведующая Научно-учебной лабораторией сетевых форм организации.

<https://www.hse.ru/en/org/persons/61003>.

7. Гурков Игорь Борисович / Igor B. Gurkov, 1965 г.р. заведующий Лабораторией корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих нововведений. <https://www.hse.ru/en/staff/gurkov>.

Состав Международного экспертного совета САЕ:

1. Ричард Джекман / Richard Jackman, профессор Лондонской школы экономики, директор проекта МИЭФ.

<http://www.lse.ac.uk/economics/people/facultyPages/RichardJackman.aspx>

2. Кристиан Джулиард / Christian Julliard, профессор Лондонской школы экономики и научный директор Международной лаборатории финансовой экономики НИУ ВШЭ.

<http://personal.lse.ac.uk/julliard/defaults/Home.html>

3. Эрик Маскин / Erik Maskin, профессор Гарвардского университета, главный научный сотрудник [Международной научно-учебной лаборатории анализа и выбора решений](#) НИУ ВШЭ, председатель Международного консультативного комитета НИУ ВШЭ.

<http://scholar.harvard.edu/maskin/home>, <https://www.hse.ru/en/org/persons/30242508>

4. Джон Най / John Nye, профессор Университета Джорджа Мейсона и ведущий научный сотрудник [Международной научно-учебной лаборатории институционального анализа экономических реформ](#) НИУ ВШЭ.

<http://economics.gmu.edu/people/jnye>, <https://www.hse.ru/en/org/persons/28281845>

5. Константин Сонин / Konstantin Sonin, профессор Университета Чикаго и НИУ ВШЭ, научный руководитель САЕ.

http://harris.uchicago.edu/directory/faculty/konstantin_sonin,

<https://www.hse.ru/en/staff/ksonin>

6. Маартен Янссен / Maarten Janssen, профессор Венского университета и НИУ ВШЭ.

<https://homepage.univie.ac.at/maarten.janssen/>,

<https://www.hse.ru/en/org/persons/28281083>

1.3 Таблица показателей результативности

№	Показатель	2015 факт	2016 план	2020 план
1.	Позиция в отраслевом (предметном) рейтинге ARWU, THE, QS, в достижении которой участвует САЕ (в соответствии с «дорожной картой» вуза-победителя)			
1.1	Позиция в отраслевом рейтинге QS «Social Sciences & Management»	161		51-100
1.2	Позиция в предметном рейтинге QS «Development Studies »	51-100		51-100
1.3	Позиция в предметном рейтинге QS «Economics & Econometrics»	151-200		51-100
1.4	Позиция в предметном рейтинге QS «Business & Management»	-		151-200
2.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника САЕ	0,50	0,69	1,32
3.	Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника САЕ	0,92	1,35	2,14
4.	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника САЕ, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science	0,56	0,84	2,35
5.	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника САЕ, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Scopus	0,95	1,42	3,25
6.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников САЕ, включая российских граждан - обладателей степени PhD зарубежных университетов	11,0%	11,8%	16,5%
7.	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах, реализуемых САЕ (считается с учетом студентов из стран СНГ)	7,0%	7,3%	15,7%
8.	Средний балл единого государственного экзамена (далее - ЕГЭ) студентов, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета, реализуемым САЕ ¹	93,4	не менее 90	не менее 90
9.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов САЕ	40%	не менее 40%	не менее 43%

¹ Фактическое значение показателя может уточняться в зависимости от изменений системы шкалирования, принимаемой Рособранзором в соответствующем году. При этом ВШЭ берет на себя обязательства оставаться в ТОП-5 российских университетов по качеству приема абитуриентов.

1.4 Количественные характеристики развития

№	Показатели деятельности САЕ	2015 факт	2016 план	2020 план
1.	Количество основных образовательных программ высшего образования САЕ, имеющих международную профессионально-общественную аккредитацию	3	3	5
2.	Количество основных образовательных программ высшего образования САЕ, полностью реализуемых на иностранном языке	4	4	5
3.	Количество реализуемых основных образовательных программ высшего образования САЕ ведущих к получению двух дипломов	24	24	24
4.	Доля численности обучающихся в САЕ по основным образовательным программам высшего образования, участвующих в выполнении научно-исследовательских работ (НИР) САЕ, в общей численности обучающихся в САЕ по основным образовательным программам высшего образования	6,5%	6,5%	6,5%
5.	Доля численности обучающихся в САЕ по основным образовательным программам высшего образования в общей численности обучающихся в образовательной организации по основным образовательным программам высшего образования	32%	30%	29%
5а.	То же по программам бакалавриата (специалитета)	32%	31%	29%
5б.	То же по программам магистратуры	31%	29%	29%
5в.	То же по программам аспирантуры	29%	29%	29%
6.	Доля численности научно-педагогических работников (НПР) САЕ, являющихся авторами публикаций, индексируемых базами данных Scopus или Web of Science, в общей численности НПР САЕ	40%	55%	84%
7.	Доля численности работников САЕ в общей численности работников образовательной организации	14,0%	14,0%	14,0%
8.	Количество созданных результатов интеллектуальной деятельности (РИД) работниками САЕ	1,00	1,00	3,00
9.	Среднее значение нормализованного импакт-фактора (Source-Normalized per Paper (SNIP)) журналов, индексируемых в базе данных Scopus, в которых опубликованы статьи НПР САЕ в отчетном году	1,035	1,08	1,25

1.5 Финансовая модель

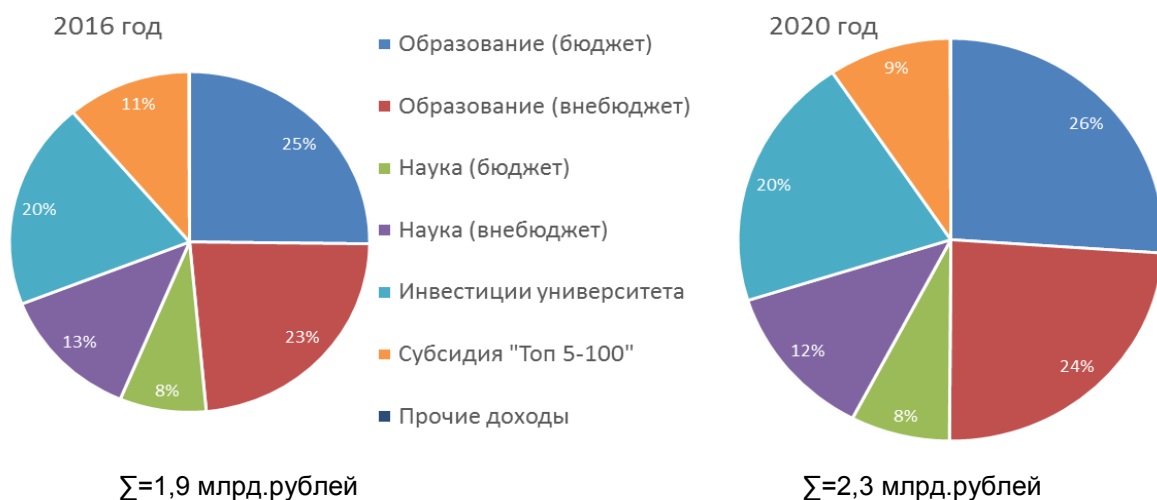
Ресурсное обеспечение деятельности САЕ осуществляется университетом и руководством подразделений, входящих в САЕ, за счет трех основных источников:

1. Выполнение **государственного задания** НИУ ВШЭ на образовательные услуги и научные исследования. Вклад САЕ в исполнение государственного задания НИУ ВШЭ составляет около 30% по образовательным услугам и 22% по научным исследованиям. КРІ подразделений САЕ включают показатели экономической эффективности образовательных программ.

2. Самостоятельное привлечение **внешних ресурсов** (внебюджетные доходы) за счет платных образовательных услуг, научно-исследовательских и экспертных работ в интересах государственных и корпоративных заказчиков, пожертвований и других целевых поступлений. Доля внебюджетных доходов САЕ в 2020 году составит не менее 43%. Показатели привлечения внешних ресурсов входят в состав КРІ руководителей подразделений САЕ.

3. Целевые **средства университета**, направляемые подразделениям САЕ на цели развития (фонды академического развития, централизованные программы НИУ ВШЭ, такие как Научный фонд, Фонд образовательных инноваций и т.п., закупка специализированного научно-лабораторного оборудования, привлечение международных специалистов и т.д., в том числе за счет субсидии НИУ ВШЭ по Программе повышения конкурентоспособности).

Ожидаемая структура и динамика доходов САЕ:



Прирост доходов САЕ в период до 2020 года будет связан с увеличением контингента студентов, преимущественно на платных местах, в том числе на новых платных магистерских программах для менеджмента отраслевых компаний (энергетический сектор, розничная торговля и др.).

Устойчивым источником доходов САЕ станут новые программы дополнительного образования, в том числе для целевой подготовки кадров по заказу партнеров ВШЭ, имеющих соглашения о сотрудничестве (Сбербанк, Газпром, АК «Транснефть», Объединенная ракетно-космическая корпорация), а также программы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава других вузов по широкому

спектру дисциплин, включая микроэкономику, макроэкономику и дисциплины эконометрического блока.

В ближайшие 3-5 лет планируется устойчивый рост доходов от реализации массовых он-лайн курсов как на международных платформах, так и в России – по мере развития Национальной платформы «Открытое образование». В частности, по таким направлениям, как «Экономика», «Финансы и кредит» («Finance»), «Менеджмент», «Бизнес-информатика».

Увеличение доходов САЕ по научным исследованиям будет сопровождаться изменением их структуры – вырастет доля проектной работы в партнерстве с ведущими российскими и международными компаниями (например, с группой ВЭБ, компаниями «Газпром» и «Россети»).

Подразделения САЕ продолжают активно участвовать в программах научных грантов российских фондов, прежде всего по направлениям: отраслевая экономика, финансы, прогнозирование социально-экономического развития, экономика предпринимательства, организация и управление предприятиями, а также социальные аспекты экономики и рынок труда. В случае улучшения внешнеэкономической конъюнктуры также вырастет объем доходов от участия в международных исследовательских грантовых программах.

Совокупный прирост доходов САЕ в 2020 году по сравнению с 2016 годом составит около 20% (370 млн. рублей). Относительно средств, получаемых САЕ в рамках Программы повышения конкурентоспособности, ожидаемый прирост ее доходов составит 170%.

Расходы САЕ включают оплату труда основного и вспомогательного персонала (68-72%) и другие производственные расходы (учебно-научный процесс, академическая мобильность, приобретение информации и т.п.).

Управление общехозяйственными и административными расходами осуществляется централизованно на уровне университета, который, в том числе, обеспечивает САЕ необходимыми помещениями, общежитиями, информационно-технологической инфраструктурой и административными сервисами.

Финансовая устойчивость САЕ достигается за счет комбинации ее доходов по всем видам деятельности и инвестиций университета через централизованные инструменты (программы и проекты) академического развития. В случае необходимости НИУ ВШЭ обеспечит САЕ соответствующую ресурсную поддержку, в том числе перераспределив централизуемые средства университета.

1.6 Календарный план (Дорожная карта) управляемых изменений

№	Наименование задачи	Годы				
		2016	2017	2018	2019	2020
1. Организационные изменения						
1.1.	Сформирована организационная структура САЕ, включая команду, руководство, консультативные и исполнительные органы управления	X				
1.2.	Адаптация к организационной структуре укрупненных факультетов, в т. ч. переход от кафедральной к департаментской структуре на факультете экономических наук	X	X	X		
1.3.	Сформированы проектные команды и определены необходимые материальные и информационные ресурсы для их работы	X	X	X	X	X
2. Изменения и результаты в образовательной деятельности						
2.1.	Развитие исследовательской и проектной компоненты в бакалаврских программах	X	X	X	X	X
2.2.	Становление и развитие новых магистерских программ «Прикладная экономика» и «Экономика: исследовательская программа»	X	X	X	X	X
2.3.	Открытие и становление магистерской программы «Статистическое моделирование и актуарные расчеты»	X	X	X	X	X
2.4.	Международная аккредитация EPAS бакалаврской программы «Менеджмент» и одной из магистерских программ по направлению «Менеджмент»				X	X
2.5.	Соглашения с новым зарубежным партнером по реализации программ двойных дипломов			X	X	X
2.6.	Программы академической мобильности студентов, программы студенческого обмена	X	X	X	X	X
2.7.	Продвижение бакалаврских и магистерских программ на глобальном рынке, организация набора иностранных студентов	X	X	X	X	X
2.8.	Приглашение преподавателей из ведущих профильных центров, практиков реального сектора экономики для чтения отдельных курсов	X	X	X	X	X

	3. Изменения и результаты научно-исследовательской и научно-технической деятельности					
3.1.	Наем доцентов и профессоров на мировом академическом рынке	X	X	X	X	X
3.2.	Вовлечение студентов и аспирантов в научные проекты, реализуемые САЕ (не менее 50 чел ежегодно)	X	X	X	X	X
3.3.	Организация исходящей академической мобильности исследователей	X	X	X	X	X
3.4.	Специализированные программы повышения квалификации для исследователей, в том числе лекции, мастер-классы и семинары с участием ведущих зарубежных ученых	X	X	X	X	X
3.5.	Организация и проведение крупных международных конференций с участием ведущих зарубежных специалистов и экспертов в тематической области САЕ	X	X	X	X	X
3.6.	Выпуск и продвижение зарубежных монографий на английском языке под редакцией сотрудников САЕ в издательстве Springer		X	X	X	X
3.7.	Выпуск препринтов на английском языке (HSE Working Papers Series)	X	X	X	X	X
3.8.	Развитие исследовательской инфраструктуры	X	X	X	X	X
	4. Общие изменения и результаты, в т.ч. на уровне университета					
4.1.	Содействие в достижении НИУ ВШЭ лидирующих позиций в образовательной и научной деятельности на региональном и глобальном уровне, подтвержденное продвижением в глобальных рейтингах	X	X	X	X	X

2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УНИВЕРСИТЕТА С ЛОКАЛИЗАЦИЕЙ ПРОРЫВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЕДИНИЦ

2.1 Организационная трансформация университета

НИУ ВШЭ находится в процессе системных преобразований, стартовавших в университете в 2010 году и направленных на формирование точек роста и распространения их опыта на весь университет.

На первом этапе трансформации университета был реализован проект по созданию 10 международных лабораторий под руководством ведущих зарубежных ученых. Развитие исследований в экономических, социальных, компьютерных науках и математике с опорой на сеть международных лабораторий способствовало преодолению многолетней изоляции российской социально-экономической науки, выходу ВШЭ на глобальный рынок и укреплению позиций университета как центра передовых исследований в соответствующих областях знаний. За счет концентрации ресурсов на развитии этих направлений число научных публикаций в международных базах данных Web of Science и Scopus выросло в 5 раз за последние 5 лет. В университет пришли работать такие выдающиеся ученые с мировым именем, как нобелевский лауреат Эрик Маскин, лауреат премии Филдса Андрей Окуньков. Модель международных лабораторий к 2015 году была масштабирована до 22 лабораторий, что позволило распространить современную академическую культуру на традиционные структуры – факультеты и перейти на следующий этап трансформации.

Второй этап трансформации организационной модели университета связан с переходом от системы узкоспециализированных, ориентированных в первую очередь на реализацию образовательных функций, факультетов и отделений к модели мегафакультетов – крупных научно-образовательных подразделений, ведущих исследования (в том числе, полидисциплинарные) и подготовку кадров по широким областям знаний: экономические науки, социальные науки, бизнес и менеджмент, гуманитарные, компьютерные, инженерные науки, математика, право, коммуникации и дизайн, урбанистика. Организационно в 2015 году процесс интеграции был завершен: на базе ранее действовавших 21 факультета и сети отделений были созданы 10 мегафакультетов, прежние факультеты и отделения получили статус департаментов и школ, с мегафакультетами были ассоциированы ранее самостоятельные научные подразделения НИУ ВШЭ, выполняющие исследования по соответствующей тематике фундаментальной и прикладной направленности, а также ориентированные на экспертно-аналитическую и консалтинговую деятельность. Содержательно новая модель организации находится в стадии отработки механизмов ее функционирования.

Конвергенция взаимосвязанных областей знаний стимулирует развитие перспективных научных направлений на стыках наук и обеспечивает принцип активного междисциплинарного взаимодействия в ходе проведения научных исследований и в процессе обучения. Это способствует быстрому развитию на мегафакультетах образовательных программ, встроенных в повестку новых быстроразвивающихся областей знаний, к реализации которых привлекаются научные сотрудники, ключевые работодатели, международные специалисты, студенты оказываются вовлеченными в реальные научные проекты еще в процессе обучения. Условия для такой интеграции

обеспечены наличием научных подразделений, департаментов и школ в структуре мегафакультетов.

Состоявшееся объединение позволяет обеспечить комплексный подход к управлению и развитию на базе мегафакультетов всех направлений деятельности университета в соответствующих областях знаний, включая высшее и дополнительное профессиональное образование, фундаментальные и прикладные исследования, инновационную деятельность, экспертно-аналитическую и консалтинговую работу, обеспечивая интеграцию образовательных и научных подразделений университета. При этом международные лаборатории по-прежнему выступают локомотивами развития соответствующих научных направлений, задают стандарты для других научных коллективов и играют большую роль в подготовке научных кадров в магистратуре и аспирантуре. Результаты деятельности лабораторий проходят регулярную экспертизу, с привлечением экспертов международного уровня, по итогам которой принимается решение о продолжении их деятельности.

Управление мегафакультетом построено на принципах академического самоуправления, реализуемого на всех уровнях принятия решений.

В 2015 году мегафакультетам делегировано право самостоятельного управления финансовыми ресурсами вместе с ответственностью за достижение плановых результатов (установлены KPI деканов мегафакультетов), что упрощает процесс принятия решений, позволяет в большей степени учитывать в этих решениях дисциплинарную специфику отдельных направлений, способствуя тем самым их гармоничному развитию. В настоящее время доля ресурсов из общеуниверситетских фондов академического развития (гранты на академическую мобильность преподавателей, научных сотрудников и студентов, конференции и др.), администрируемых на уровне мегафакультетов, составляет почти 50%. Академические фонды развития мегафакультетов распределяются на основе конкурсных процедур в соответствии с решениями коллегиальных органов управления мегафакультетами – факультетских комиссий, в состав которых входят научно-педагогические работники. В дальнейшем академическая и финансовая автономия мегафакультетов будет увеличена, при этом ресурсные и организационные решения будут приниматься с учетом установленных KPI.

Текущий этап является третьим этапом трансформации университета, в НИУ ВШЭ продолжается становление мегафакультетов, создаются условия для развития на базе отдельных научных и образовательных подразделений новых междисциплинарных центров превосходства – точек роста по перспективным областям, в которых университет планирует выйти на глобальный рынок, а в некоторых предметных областях уже занимает лидирующие позиции, что подтверждается высоким качеством публикаций в ведущих журналах (см. следующие разделы настоящего документа). Такие центры, как правило, имеют междисциплинарный характер и используют кадровые и инфраструктурные ресурсы мегафакультетов.

2.2 Стратегические академические единицы

На базе мегафакультетов и научных подразделений для локализации крупных областей знаний с междисциплинарными связями формируются Стратегические академические единицы двух типов в соответствии с критериями:

- 1) Интегрируемость результатов исследований в глобальную исследовательскую повестку, участие в работе международных исследовательских сетей;
- 2) Актуальность проблематики научных исследований с учетом геополитических интересов и/или отраслевых приоритетов России;
- 3) Выполнение роли экспертно-аналитических центров компетенций по проектированию государственной политики в соответствующих отраслях: экономическое и социальное развитие, развитие образования, научно-техническое прогнозирование, государственное строительство; каждая САЕ должна внести существенный вклад в развитие российской экономики;
- 4) Реализация образовательных программ разных уровней (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура).

К первому типу САЕ отнесены крупные консорциумы, обеспечивающие сложившиеся базовые направления университета, уже получившие международное признание (в том числе, позиции в международных рейтингах) и имеющие высокий потенциал для дальнейшего динамичного развития. Такие консорциумы образованы из одного или нескольких мегафакультетов и научных подразделений университета, научные результаты которых уже интегрированы или имеют необходимый потенциал для интеграции в глобальную исследовательскую повестку, реализуют образовательные программы всех уровней:

- Экономика и управление (QS Economics & Econometrics – 151-200, QS Development Studies – 51-100, QS Social Science & Management – 161²);
- Вызовы социального развития (QS Development Studies – 51-100; QS Sociology – 151-200; QS Social Sciences & Management – 161);
- Математика, компьютерные науки и информационные технологии: масштабируемые математические методы (QS Mathematics и QS Computer Science & Information Systems – 400+, 6 место в России);
- Консорциум гуманитарных школ «Humanus» (QS Philosophy – 151-200, QS Arts & Humanities – 289).

Ко второму типу САЕ отнесены центры превосходства – отдельные структурные подразделения, которые были созданы как новые точки роста в более узких перспективных междисциплинарных областях исследований и образования и интегрированы в глобальную исследовательскую повестку. Такие центры реализуют образовательные программы магистратуры и аспирантуры. В перспективе эти подразделения могут вырасти в новые исследовательские и образовательные для НИУ ВШЭ направления:

- Форсайт и исследования науки, технологий и инноваций (QS Development Studies – 51-100; QS Social Science & Management – 161);
- Когнитивные нейронауки: от моделей к нейротехнологиям (QS Economics & Econometrics – 151-200; QS Social Science & Management – 161);
- Образование и развитие человека в меняющемся мире (QS Sociology – 151-200; QS Social Science & Management – 161);

² Здесь и ниже в скобках представлены позиции НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных QS World University Rankings, которые университет занял в 2015 году благодаря работе соответствующих САЕ.

– Урбанистика и транспортная политика: трансформация городов от индустриальной к цифровой эпохе (QS Development Studies – 51-100; QS Social Science & Management – 161).

За рамками стратегических академических единиц остаются важные для НИУ ВШЭ направления «Мировая экономика и мировая политика», «Право», «Коммуникации и дизайн», а также преподавание иностранных языков, поскольку данные направления в настоящее время ориентированы главным образом на российский рынок.

Управление стратегической академической единицей

Руководство каждой стратегической академической единицей осуществляют:

– научный руководитель, ведущий ученый в области знаний САЕ, широко известный в международном академическом сообществе, основными функциями которого являются формирование общей стратегии развития САЕ, в том числе в части научных проектов и образовательных программ, содействие повышению авторитета САЕ в международной академической среде и привлечению к работе в САЕ ведущих специалистов в соответствующей области;

– руководитель, известный ученый, являющийся одновременно опытным организатором науки и/или образования, основными функциями которого являются обеспечение выполнения задач САЕ, координация взаимодействия подразделений в рамках САЕ, оперативная координация вопросов научно-исследовательской и образовательной деятельности, принятие кадровых и финансовых решений в рамках развития САЕ.

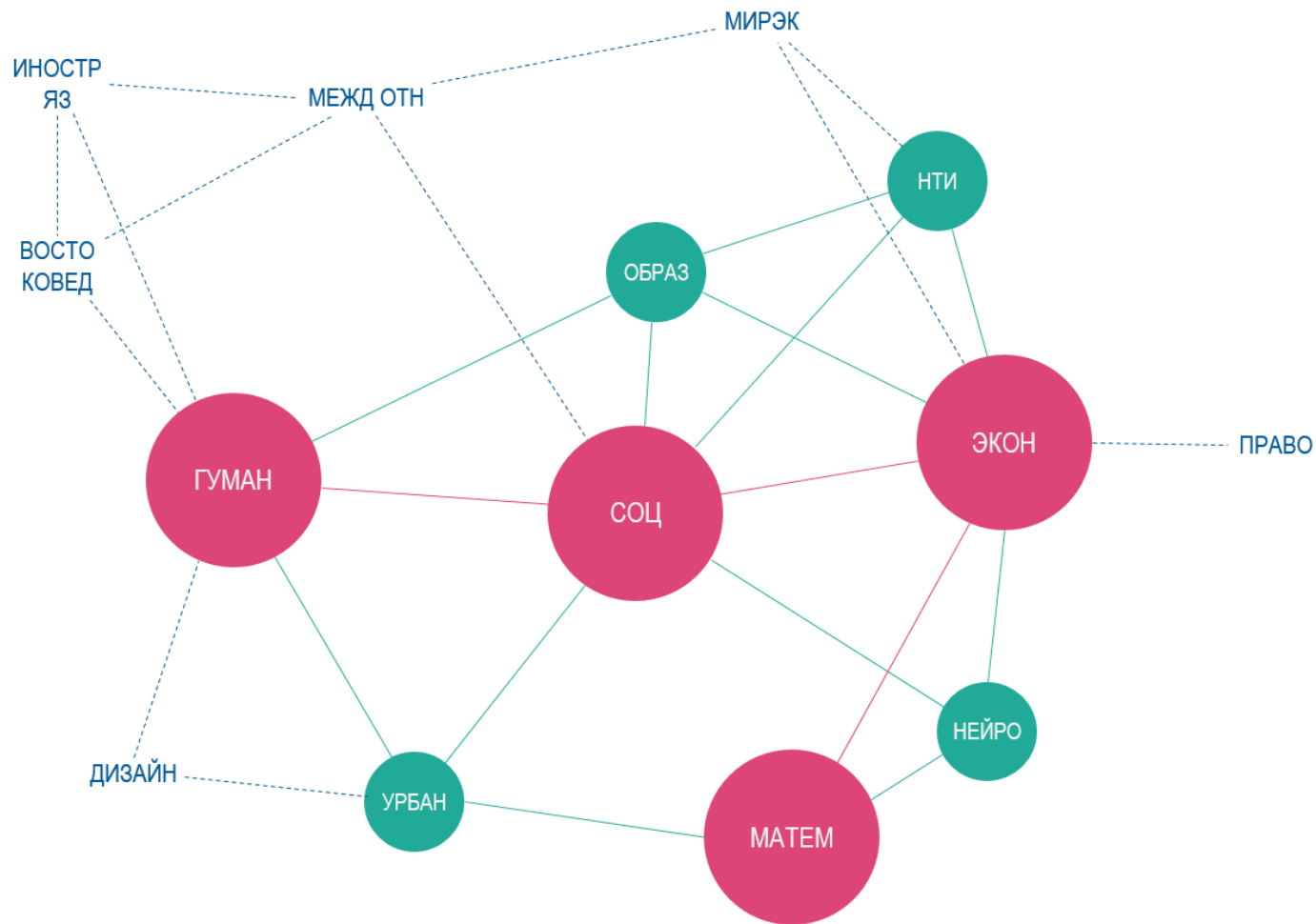
Коллегиальным органом управления является Управляющий комитет САЕ, который вырабатывает решения о конкретных способах реализации задач САЕ и выделяемых для этого ресурсах, а также обеспечивает мониторинг реализации задач САЕ.

В некоторых САЕ уже сформированы, а в других будут до конца 2016 г. сформированы Международные экспертные советы, которые проводят внешнюю оценку результатов научно-исследовательской и образовательной деятельности САЕ, а также дают рекомендации по формированию и корректировке стратегии развития САЕ и содействуют развитию международных партнерств и интеграции ученых САЕ в международные исследовательские сети.

Такая практика управления в университете апробирована на модели мегафакультетов и показала свою состоятельность и эффективность. Она же будет использована на следующем этапе развития университета в рамках САЕ (более подробно см. соответствующий раздел Паспорта каждой САЕ).

Далее на рисунке представлена схема взаимодействия стратегических академических единиц и других направлений университета, не вошедших в настоящее время в состав САЕ.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ САС НИУ ВШЭ



САЕ I типа КОНСОРЦИУМЫ

- >ЭКОН< ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ >
- >СОЦ< ВЫЗОВЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ >
- >МАТЕМ< МАТЕМАТИКА, КОМПЬЮТЕРНЫЕ НАУКИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ >
- >ГУМАН< КОНСОРЦИУМ ГУМАНИТАРНЫХ ШКОЛ «HUMANUS» >

САЕ II типа ЦЕНТРЫ ПРЕВОСХОДСТВА

- >НТИ< ФОРСАЙТ И ИССЛЕДОВАНИЯ НАУКИ, ТЕХНОЛОГИЙ И ИННОВАЦИЙ >
- >НЕЙРО< КОГНИТИВНЫЕ НЕЙРОНАУКИ: ОТ МОДЕЛЕЙ К НЕРОТЕХНОЛОГИЯМ >
- >ОБРАЗ< ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКА >
- >УРБАН< УРБАНИСТИКА И ТРАНСПОРТНАЯ ПОЛИТИКА >

ДРУГИЕ ТИПЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

2.3 Научная и инновационная деятельность

Подробная характеристика направлений научных исследований и научных проектов представлена в Паспорте каждой САЕ.

В стратегии развития фундаментальных исследований Университет изначально установил жесткие требования к качеству проводимых научных работ. Вся система стимулирования направлена на поддержку действительно передовых и актуальных направлений. Это привело к качественному росту публикационной активности. Статьи сотрудников университета публикуются в ведущих международных научных журналах, таких как Review of Economics and Statistics, Acta Mathematica, Journal of Personality and Social Psychology, The Lancet, IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence, Nature Genetics, Journal of Political Economy, Physical Review Letters, American Economic Review, Behavioral and Brain Sciences, Journal of Materials Processing Technology, Annals of Statistics, Communications in Mathematical Physics.

В своей научной и инновационной деятельности университет активно взаимодействует с крупнейшими российскими и зарубежными компаниями, которые выступают не только заказчиками исследовательских и консалтинговых проектов, но и партнерами в реализации кастомизированных образовательных программ основного и дополнительного образования. О востребованности исследовательских компетенций ученых университета свидетельствует постоянный рост объемов НИР в интересах бизнеса и их доли в общем объеме доходов от научной деятельности, которая составляет почти 40%. Среди партнеров НИУ ВШЭ такие крупнейшие компании, как Газпром, Росатом, Роснефть, Новатэк, Газпромнефть, Алроса, Норильский никель, Аэрофлот, Росгеология, Ниссан, Сибур, Газпромбанк, Лукойл, Транснефть, Яндекс и др. Постоянно расширяется сеть базовых кафедр (40), создаваемых НИУ ВШЭ совместно с ведущими научными центрами страны, крупнейшими глобальными консалтинговыми компаниями, компаниями сферы ИКТ, социологическими центрами и др.

Инновационная деятельность университета предусматривает многообразие форм работы с проектными командами, объединяющими студентов, аспирантов, преподавателей и научных сотрудников, - от ежегодных конкурсов бизнес-планов для запуска инновационных проектов до поддержки стартапов на разных стадиях зрелости. Созданные НИУ ВШЭ Бизнес-инкубатор, обеспечивающий коучинг студенческих команд и оказание им требуемых консультационных услуг силами сотрудников НИУ ВШЭ; Инновационный центр, осуществляющий организационную поддержку возникающих спинофф-компаний, и оснащенный новейшим оборудованием Центр прототипирования, выступающий экспериментальной площадкой для технологических проектов, вносят существенный вклад в развитие российской инновационной экосистемы. По версии рейтинга Ubi Global, бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ занял в 2015 г. 14 место среди университетских бизнес-инкубаторов мира (единственный университетский бизнес-инкубатор России, вошедший в мировой Топ-25).

2.4 Новая модель организации образовательного процесса

Создание мегафакультетов за счет укрупнения академических подразделений позволяет внедрять единую в университете модель организации учебного процесса и управления образовательными программами по стандарту «академический руководитель – академический совет – учебный офис». При большом разнообразии программ качество процесса и результатов обучения обеспечивается общими принципами, заложенными в

уникальных самостоятельно разработанных образовательных стандартах НИУ ВШЭ, ориентированных на повышенный уровень сложности.

Основу реализации бакалаврских программ составляет модель, предусматривающая:

- ограниченное число одновременно изучаемых студентом дисциплин (не более пяти), из которых не менее половины – дисциплины по выбору;
- фиксированную долю программы, в рамках которой студент выполняет проекты, исследовательские работы, в большинстве своем в реальных научно-исследовательских и проектных структурах университета;
- выделенные связки дисциплин (minors), доступные всем студентам для выбора и нацеленные на дополнительную специализацию (20 ECTS за два года);
- независимую оценку знаний студентов в конце второго курса по английскому языку, проводимую по технологии международных экзаменов, и обязательное изучение не менее двух профессиональных дисциплин на английском языке;
- обязательную предзащиту выпускной квалификационной работы на английском языке.

Основу реализации магистерских программ составляет следующая модель:

- не более 12 дисциплин, изучаемых студентом за 2 года;
- две дисциплины профессионального «ядра» – остальные дисциплины выбираются академическим руководством программы и самими студентами;
- значительная доля самостоятельной и исследовательской работы (не менее 70%);
- выбор первокурсниками одной дисциплины из общего пула дисциплин, в том числе широкой гуманитарной, социально-экономической направленности (МагоЛего).

Образовательные программы НИУ ВШЭ ориентированы на международный рынок: доля иностранных студентов составляет 7,5%; 18% дисциплин преподаются на английском языке; в текущем учебном году 15 программ, а в новом – 20 программ будут полностью ориентированы на англоговорящих студентов; 43 (29%) образовательные программы реализуются в партнерстве с ведущими зарубежными (41) и российскими университетами (2). ВШЭ активно участвует в работе консорциума университетов, представляющих массовые онлайн-курсы на международной платформе Coursera: в 2015 г. на 36 учебных курса НИУ ВШЭ, реализуемых на русском и английском языках, записались более 500 тыс. слушателей из 195 стран мира, что составляет 5% от всего контингента слушателей Coursera.

2.5 Развитие кадрового состава научно-педагогических работников

Развитие профессорско-преподавательского состава в рамках САЕ будет обеспечиваться за счет инструментов академического развития и конкурсных процедур, сформированных в НИУ ВШЭ в последние годы и подробно охарактеризованных в Дорожной карте Программы повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ второго этапа.

Основным инструментом привлечения специалистов международного уровня является процедура международного рекрутинга, применяемая НИУ ВШЭ с 2010 года. Девальвация рубля существенно ограничила возможности российских вузов конкурировать в качестве работодателей на глобальном академическом рынке, в связи с чем в 2016 г. планируется изменить наем специалистов с международного рынка: по

процедуре международного рекрутинга будут отобраны наиболее востребованные стратегическими академическими единицами высокоцитируемые ученые. Зарубежные исследователи будут привлекаться на научные проекты на условиях краткосрочных контрактов и по договорам о дистанционной работе. Особый акцент будет сделан на привлечение в международные исследовательские проекты молодых талантливых ученых через программу постдоков, которую планируется расширять, начиная с 2016 года.

Обязательное участие преподавателей в научных исследованиях и широкое вовлечение научных работников в образовательный процесс обеспечивается внедренной НИУ ВШЭ в 2015 году моделью единого контракта с научно-педагогическими работниками. Снижение преподавательской нагрузки с целью высвобождения времени для научных исследований осуществляется за счет внедренной в НИУ ВШЭ системы учебных ассистентов, отбираемых из числа лучших студентов и аспирантов, которые таким образом начинают свою академическую карьеру преподавателей. Ротация кадров и отбор преподавателей осуществляется за счет формирования конкурентной академической среды – ежегодно проводится открытый конкурс на позиции профессорско-преподавательского состава с широким привлечением внешних кандидатов. Конкурсная процедура предусматривает многоступенчатый отбор кандидатов: оценку научных результатов, профессионального уровня, интервьюирование и открытые лекции кандидатов. Отбор осуществляют экспертные комиссии по областям наук, мегафакультеты, кадровая комиссия Ученого совета НИУ ВШЭ. Открытая процедура и одинаковые критерии оценки для преподавателей НИУ ВШЭ и внешних кандидатов создают условия, при которых в штат университета приходят только лучшие специалисты, соответствующие требованиям университета, ориентированного на глобальный рынок: с 2013 года кадровый состав НПП НИУ ВШЭ был обновлен примерно на одну треть.

Меритократическая система отбора кадров подкрепляется широким спектром стимулов, обеспечивающих профессиональное развитие и возможность выбора оптимальной академической траектории каждым научно-педагогическим работником. В числе таких инструментов – академические надбавки научно-педагогическим работникам за публикации международного уровня, вклад в репутацию университета, преподавание на английском языке, разработку новых методик обучения и учебных курсов, индивидуальные и коллективные гранты на исследования и академическую мобильность, гранты на развитие международных партнерств, комплексная программа повышения квалификации, включающая в том числе стажировки и обучение на программах PhD зарубежных университетов, а также обучение академическому английскому языку (Academic Writing Center). Все перечисленные процедуры осуществляются на конкурсной основе.

НИУ ВШЭ формирует англоязычную профессиональную среду и обеспечивает полноценную интеграцию иностранных специалистов и студентов в академическую жизнь университета. Созданы административные службы, курирующие все вопросы пребывания иностранных специалистов и студентов (включая медицинское страхование, вопросы социальной поддержки и т.д.), развиты внутриуниверситетские англоязычные информационные ресурсы, на позиции менеджеров учебных офисов нанимаются специалисты, свободно владеющие английским языком. В ближайшие годы будет увеличена доля англоговорящего административного персонала и обеспечены полнота и

доступность информации по всем вопросам, возникающим во время найма и работы иностранных специалистов в НИУ ВШЭ.

Целевая модель кадрового развития НИУ ВШЭ предполагает, что к 2020 году не менее 60% научно-педагогических работников будут составлять ученые, включенные в глобальные академические сети, около 20% – выдающиеся практики-лидеры российского профессионального рынка, около 20% – занимающиеся только преподавательской деятельностью (в основном в области иностранных языков). 90% штатных преподавателей НИУ ВШЭ смогут вести образовательную и научно-исследовательскую работу на иностранных языках.

2.6 Финансовая устойчивость и ресурсное обеспечение создания и развития стратегических академических единиц

Ресурсное обеспечение Программы повышения конкурентоспособности и в целом финансовая устойчивость университета обеспечиваются, прежде всего, за счет доходов по основным видам деятельности (образовательные услуги всех видов, научные исследования, экспертная и консалтинговая деятельность). В совокупности объем доходов НИУ ВШЭ в 2016 году³ превысит 14 млрд. рублей (\$190M), что на 44% выше уровня 2012 года. Около 40% средств или 6 млрд. рублей в год (\$80M) университет зарабатывает на открытом рынке: по объему внебюджетных доходов НИУ ВШЭ входит в ТОП-3 российских университетов. Доля субсидии по Программе повышения конкурентоспособности в доходах университета составляет 6,5%.

В период до 2020 года НИУ ВШЭ планирует увеличение доходов на 31% по сравнению с 2015 годом, преимущественно за счет внебюджетных доходов, в том числе по платным образовательным услугам – на 70% и по прикладным НИР и консультационным услугам – на 20%. В целом доля внебюджетных доходов к концу периода вырастет до 44%.

Концентрация ресурсов на решении задач реализации Дорожной карты НИУ ВШЭ обеспечивается путем комбинирования централизованных стимулирующих механизмов и повышения финансовой самостоятельности подразделений. НИУ ВШЭ целенаправленно инвестирует в проекты развития университета более четверти своих доходов. Доля средств, передаваемых на уровень научно-образовательных подразделений и их консорциумов, составляет в среднем более 50%.

При этом в рамках САЕ фактически реплицируется финансовая модель собственно университета – финансовая устойчивость подразделений обеспечивается за счет сочетания доходов по всем видам деятельности и диверсификации источников их финансирования. Задачи по ресурсному обеспечению подразделений, входящих в САЕ, фиксируются как в структуре их бюджетов, так и в системе КPI руководителей (см. раздел 1.1).

Ключевыми рисками для финансовой устойчивости университета и его подразделений в период до 2020 года остаются факторы, связанные с негативной экономической конъюнктурой:

1) девальвация рубля привела к существенному снижению конкурентоспособности российских вузов как работодателей на международном академическом рынке труда; компенсирующее повышение расходов на заработную плату затруднено, в том числе в

³ Без учета государственных капитальных вложений.

силу необходимости поддержания равновесия в коллективе, объединяющем международных и российских сотрудников;

2) в результате девальвации значительно возросли и иные расходы университета, зависящие от валютных курсов – международная академическая мобильность, доступ к иностранным источникам информации, закупки оборудования и т.д.

3) сокращение расходов федерального бюджета в 2015-2017 годах существенно ограничивает потенциал роста доходов университета – как в образовании, так и в научных исследованиях.

Основные меры, предпринимаемые НИУ ВШЭ для нивелирования этих рисков:

- сокращение операционных и административных расходов (операционные расходы в 2016 году снижены на 15%, расходы на административный персонал – на 10%, и т.д.);

- сокращение найма иностранных специалистов на условиях полного контракта в пользу краткосрочных и дистанционных договоров – без снижения требований по объему взаимодействия с российскими сотрудниками и по уровню публикационной активности;

- повышение внутренних требований по эффективности использования ресурсов: при выделении средств на научно-исследовательские проекты, стимулирующие надбавки научно-педагогических работников, внедрение экономических нормативов для образовательных программ и формирования штатного расписания, дополнение системы КРІ руководителей показателями привлечения внешних ресурсов;

- сокращение (включая закрытие) части подразделений и образовательных программ, не отвечающих критериям академической продуктивности (в частности, в 2014-2015 годах проведена оптимизация портфеля программ магистратуры, реорганизован ряд научных подразделений).

Доходы и расходы в целом по НИУ ВШЭ (Москва) в 2015-2020 гг. справочно приведены в следующей таблице:

млн. рублей

(без учета государственных капитальных вложений)	2015 факт	2016 план	2020 план
ДОХОДЫ (с учетом остатков на начало периода)	13 150	13 880	16 197
Образовательные услуги	7 127	8 228	10 375
Государственное задание на образовательные услуги	4 703	5 352	6 176
Платные образовательные услуги - Высшее образование	1 331	1 652	2 311
Платные образовательные услуги - Дополнительное образование	632	695	1 240
Довузовская подготовка	168	301	386
Субсидия на формирование стипендиального фонда	293	228	262
Научные исследования и разработки	2 577	2 568	3 000
Государственное задание на научные исследования	888	862	1 000
Прикладные научные исследования и разработки	1 690	1 705	2 000
Прочие доходы (целевые субсидии, пожертвования, иные доходы)	817	1 102	1 016
Ресурсы Программы "Топ 5-100" (целевая субсидия)	930	930	930
РАСХОДЫ	12 099	12 903	15 304
Программные и проектные расходы	3 109	3 364	3 969
Текущие операционные расходы	7 961	7 920	9 960

(без учета государственных капитальных вложений)	2015 факт	2016 план	2020 план
Целевые расходы (стипендии, кап. ремонт, налоги)	1 029	1 293	961
Резервы	283	325	414
ОСТАТКИ (конец периода)	1 052	977	893