НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Я.И. КУЗЬМИНОВ

МАРТ 2019

СТУДЕНТЫ И ОБУЧАЮЩИЕСЯ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Численность студентов, чел.	18 138	24 557	x2.2	39 272
Численность аспирантов, чел.	688	775		1 050
Численность иностранных студентов и аспирантов, чел.	139	664	x25	3 538
Численность слушателей ДПО, чел.	21 317	31 086		32 300

НАУКА

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Публикации в WoS и Scopus на 1 НПР за 5 лет, ед.	0.2	0.6		2.8
Средняя цитируемость в WoS и Scopus на 1 НПР за 5 лет, ед.	0.2	0.7	x63.5	12.7
Доля НПР, публикующихся в WoS и Scopus, %	10%	28%	x5.7	57%
Доля НПР, публикующихся в WoS и Scopus, Москва, %	12%	30%		62%

КОЛЛЕКТИВ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Численность преподавателей и тьюторов (в т.ч. на договорах ГПХ), чел.	1 908	3 086		4 241
Численность научных работников, экспертов, аналитиков, чел.	568	1 108		1 382
Доля НПР с ученой степенью, %	53%	60%	x1.4	73%
Численность НПР со степенью PhD,чел.	35	83	x10	353
Средний возраст НПР, лет	41.9	42.8		45.1

ФИНАНСЫ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013	2018
Общий бюджет ВШЭ (без учета капитальных вложений), млрд руб.	5.7	11.9	21.5
Доля внебюджетных доходов, %	47%	41%	45%
Средняя зарплата ППС на полную ставку, Москва, тыс. руб.	79.5	96.8	169.5

x3.8

ВШЭ НА КАРТЕ РОССИЙСКОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

© Аналитический центр ВШЭ

ВШЭ-2013

социально-экономический университет, расширенный за счет гуманитарных и математических направлений

ВХОДИТ В **ТОП-10** ВЕДУЩИХ ВУЗОВ СТРАНЫ

ВШЭ-2018

один из трех «больших» университетов (МГУ-СПбГУ-ВШЭ)

университет широкого профиля, обеспечивающий подготовку специалистов и ведущий исследования по широкому спектру направлений:

- Социально-экономические науки: 96.5% в 2009 vs 67.4% в 2018
- Гуманитарные науки и искусства
- Естественнонаучные направления
- Математика и компьютерные науки
- Инженерные науки

ВХОДИТ В **ТОП-3** РОССИЙСКИХ ВУЗОВ:

- По численности студентов
- По объему подготовки магистров
- По качеству приема (средний балл ЕГЭ и принятые по результатам олимпиад)
- По уровню зарплаты выпускников
- По объемам НИР
- По внебюджетным доходам
- По уровню средней зарплаты НПР
- По количеству позиций в мировых предметных рейтингах

ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ ВШЭ

© Аналитический центр ВШЭ

2010-2012

ВЫХОД НА НОВЫЕ РЫНКИ ИССЛЕДОВАНИЙ И ОБРАЗОВАНИЯ

- Переход к международным стандартам в исследованиях и образовании
- Привлечение лучших специалистов
- Создание системы оплаты труда и карьерного роста, стимулирующей достижение высоких результатов в науке и образовании

2013-2015

ИНТЕГРАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ И ОБРАЗОВАНИЯ

- Создание крупных многопрофильных факультетов
- Новая модель управления с децентрализацией функций и более активным вовлечением сотрудников
- Обновление кадров на основе открытых конкурсов с внешней профессиональной экспертизой
- Усиление вариативности образовательных траекторий студентов
- Создание академической аспирантуры

2016-2018

КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОРЫВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ

- Внедрение цифровых технологий в образовательный процесс
- Выход на глобальные онлайн-платформы
- Формирование исследовательского потенциала по актуальным направлениям социально-экономического развития страны
- Создание факультетов в интеграции с институтами РАН

2019 +

МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

- Достройка научных и образовательных компетенций в естественнонаучных и инженерных направлениях, включая науки о жизни и большие данные
- Создание полидисциплинарных научно-образовательных центров, отвечающих на «большие вызовы»
- Сетевое сотрудничество с региональными российскими университетами, распространение накопленного опыта

2010 | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 | 2020

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОГРАММЫ 2020

© Аналитический центр ВШЭ

ПОКАЗАТЕЛИ	ПЛАН 2020	2018
Численность студентов, тыс. чел.	21.6	✓✓ 39.3
Численность аспирантов, чел.	2 000	● 1 050
Соотношение между численностью студентов бакалавриата/ магистратуры / аспирантуры, %	61:33:6	● 75:22:3
Доля иностранных студентов в общей численности студентов, Москва, %	10%	✓ 9.6%
Доля студентов старших курсов, участвующих в научных исследованиях и проектной деятельности, в т.ч. с вознаграждением за счет ВШЭ, %	90%	✓✓ 100%
Доля студентов, обучающихся по программам двух дипломов и (или) направленных на обучение в зарубежные вузы в рамках международного обмена, Москва, очная форма обучения, %	20%	● 6.5%
Число международных аккредитованных программ и программ на иностранных языках, ед.	55	✓✓ 64
Доля студентов 1-го курса бакалавриата и специалитета, зачисленных по итогам олимпиад, Москва, бюджет, очная форма, %	35%	✓✓ 47%
Доля выпускников других вузов в приеме в магистратуру, %	50%	✓✓ 67%
Средняя заработная плата выпускника в первый год работы по отношению к средней заработной плате в экономике региона, Москва, %	140%	● 122%

✓✓ перевыполнено

✓ выполнено или близко к выполнению

● не выполнено

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОГРАММЫ 2020

© Аналитический центр ВШЭ

ПОКАЗАТЕЛИ	ПЛАН 2020	2018
Доля преподавателей и научных сотрудников, имеющих ученые степени, %	75%	✓ 73%
Численность преподавателей и научных сотрудников, имеющих степень PhD, чел.	150	✓✓ 353
Численность иностранных преподавателей и научных сотрудников, привлеченных к учебному процессу, чел.	250	✓ 267
Доля преподавателей, участвующих в проведении научных исследований и разработок и проектной деятельности, %	75%	✓✓ 90%
Отношение среднегодовой оплаты труда молодых преподавателей (до 30 лет) к средней оплате труда по экономике региона, Москва, %	175%	✓ 169%
Численность преподавателей других вузов, прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку во ВШЭ, чел. в год	1 500	✓✓ 1 800
Количество научных публикаций в год, всего, ед.	16 000	● 7 062
Количество научных публикаций в год в международных рецензируемых журналах, ед.	1 500	✓✓ 2 481
Доля внебюджетного финансирования в общем объеме доходов вуза, %	50%	✓ 45%

✓✓ перевыполнено

✓ выполнено или близко к выполнению

● не выполнено

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ до 2020

Разработана в соответствии с Распоряжением Правительства России от 12 августа 2008 г. № 1177 и утверждена на конференции трудового коллектива 24 марта 2009 г.

ЦЕЛЬ

- Обеспечение глобальной конкурентоспособности России через развитие и распространение экономических, политических, информационных и гуманитарных моделей и технологий

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА

- Развитие кадрового потенциала

2013 социально-экономический университет, расширенный за счет гуманитарных и математических направлений

97% программ социально-экономического профиля

2018 **один из трех «больших» университетов (МГУ-СПбГУ-ВШЭ)**

университет широкого профиля, готовящий специалистов и ведущий исследования по широкому спектру направлений

67% программ социально-экономического профиля

МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРИЗНАНИЕ ВШЭ: ПРЕДМЕТНЫЕ РЕЙТИНГИ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача ✓ Топ 100 мирового рейтинга в области социальных и экономических наук

Количество позиций ВШЭ в предметных мировых рейтингах		
	2013	2018/19
Всего	-	33
Топ 100	-	6
Топ 101-200	-	17

3 МЕСТО

СРЕДИ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ ПО ПРЕДСТАВЛЕННОСТИ В ПРЕДМЕТНЫХ МИРОВЫХ РЕЙТИНГАХ

Позиции ВШЭ в ТОП 100	
Social Sciences and Management, QS	75
Sociology, ARWU / QS	51-75 / 51-100
Economics & Econometrics, QS	51-100
Politics & International Studies, QS	51-100
Mathematics, ARWU	76-100

Позиции ВШЭ в ТОП 101-200	
Mathematics, US News & World Report / QS	107 / 101-150
Business & Economics, THE / QS	101-125 / 101-150
Accounting & Finance, QS	101-150
Education, QS	101-150
Philosophy, QS	101-150
History, QS	101-150
Linguistics, QS	101-150
Social Sciences, THE	126-150
Arts & Humanities,QS	153
Economics, ARWU	151-200
Political Science, ARWU	151-200
Law, QS	151-200
Modern Languages, QS	151-200
Communication & Media Studies, QS	151-200
Psychology, THE	151-175

МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРИЗНАНИЕ ВШЭ: ОБЩИЕ РЕЙТИНГИ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача ✓ Вхождение в глобальный общий (институциональный) рейтинг

Позиции ВШЭ в институциональных мировых рейтингах

Рейтинг	2013	2018	2018 среди вузов России
Три миссии университета	новый	122	4
QS	501-550	343	8
THE	-	301-350	3
US News & World Report	-	653	8
ARWU	-	901-1000	10-12

Единственный вуз России,

ВХОДЯЩИЙ В МИРОВЫЕ РЕЙТИНГИ МОЛОДЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

Позиции ВШЭ в специализированных мировых рейтингах

Рейтинг	2013	2018
QS Top 50 Under 50	-	38
THE Young University Ranking	-	84

5 МЕСТО

ПО КОЛИЧЕСТВУ ОНЛАЙН-КУРСОВ
НА МЕЖДУНАРОДНОЙ ПЛАТФОРМЕ COURSERA

7 МЕСТО

СРЕДИ УНИВЕРСИТЕТСКИХ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ
ПО ВЕРСИИ UBI GLOBAL

ОБРАЗОВАНИЕ

ОБРАЗОВАНИЕ. ПОКАЗАТЕЛИ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Количество программ высшего образования, ед.	104	205	x2.5	264
Доля проектной и научной составляющей обучения, %	3%	10%		24%
Образовательные программы на английском языке, ед.	1	10		40
Доля курсов на английском языке, %	6%	10%		22%
Доля иностранных студентов, %	0.7%	2.6%	x12.4	8.7%

ОБРАЗОВАНИЕ. ПОКАЗАТЕЛИ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Средний балл ЕГЭ, бюджет, Москва	81.5	89	на 13 пунктов	94.6
Численность студентов бакалавриата и специалитета, чел.	15 866	19 500		30 334
Численность студентов магистратуры, чел.	2 272	5 057	x3.9	8 938
Численность выпускников, чел.	3 861	5 846		7 401
Зарплата выпускников бакалавриата и магистратуры ВШЭ, тыс. руб.	45	66.1		94.9

НОВАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Модернизация образовательных стандартов в соответствии с международными требованиями: индивидуализация обучения, использование онлайн-технологий, англоязычные курсы
- ✓ Расширение исследовательской и проектной компоненты, вовлечение работодателей в образовательный процесс через базовые кафедры
- ✓ Формирование междисциплинарной магистратуры
- ✓ Регулярная внешняя экспертиза образовательных программ
- ✓ Поддержка талантливых студентов за счет скидок на обучение, кредитования и стипендий
- X Преимущественная подготовка магистров и аспирантов

Образовательные стандарты международного уровня

с 2012 Регулярная оценка образовательных программ

2014 Модель Major-Minor (ядро программы – смежные дисциплины) в бакалавриате: междисциплинарные компетенции и индивидуальные траектории
Модель «Маголего» в магистратуре: индивидуальный учебный план магистров
Научная и проектная компоненты во всех образовательных программах (их доля в обучении возросла с 10% в 2013 до 24% в 2018)
Англоязычные курсы во всех программах (доля возросла с 6% в 2013 до 22% в 2018), независимая оценка знания английского языка

2015 Онлайн-курсы ВШЭ и других вузов в образовательном процессе
Линейка курсов ДПО для студентов
Модель управления образовательными программами для повышения качества и сервисов обучения
Развитая система скидок на обучение для талантливых студентов и стипендиальных программ

Научно-исследовательская и проектная работа студентов

с 2004 Научно-учебные и проектно-учебные группы и лаборатории, обучение на базовых кафедрах научных центров и компаний
Позиции учебных ассистентов и стажеров-исследователей

2011 Научно-исследовательские и проектно-исследовательские семинары во всех программах

2016 Ярмарка студенческих проектов

2017 Студенческие экспедиции «Открываем Россию заново»

Цифровые и предпринимательские компетенции (с 2017)

- Внедрение курсов по Data Culture и курсов по предпринимательству в образовательные программы

Проблемы 2018

- Слабая интеграция образовательных программ, научных исследований и экспертно-аналитической работы
- Отсутствие полноценной системы проектной работы студентов
- Слабая интеграция магистратуры и аспирантуры: не выстроен преемственный исследовательский трек
- Низкий конкурс в магистратуру, отсутствие дифференцированных треков для магистров с разным уровнем подготовки
- Опережающий рост бакалавриата: снижение доли магистров
- Обучение предпринимательству как базовой компетенции не обеспечено
- Недостаток специалистов-предметников с цифровыми компетенциями

НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ И ГЛОБАЛЬНО КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЕ ПРОДУКТЫ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Расширение спектра направлений подготовки: история, филология, дизайн, искусствознание, экономика впечатлений, урбанистика и др.
- ✓ Программы двух дипломов в партнерстве с ведущими зарубежными вузами на всех основных направлениях обучения
- ✓ Внедрение программ на иностранных языках и формирование интернациональной образовательной среды
- ✓ Реализация образовательных программ ВШЭ в партнерстве с региональными университетами России
- X Получение не менее 20% студентов опыта обучения за рубежом
- X Развитие системы маркетинга образовательных программ ВШЭ

Новые направления подготовки

Переход к модели классического многопрофильного университета:

- Достроены блоки дисциплин социального и экономического блоков
- Сформированы гуманитарный блок и блок медиакоммуникаций
- Сформирован блок инженерных и компьютерных наук
- Открыты направления урбанистики и регионального развития
- Открыты направления естественнонаучного блока в партнерстве с институтами РАН: физика, химия, биология и биотехнология

Программы на базе научных подразделений ВШЭ

- Магистерские программы, ориентированные на подготовку уникальных специалистов для развивающихся высокотехнологичных отраслей: «Управление в сфере науки, технологий и инноваций», «Когнитивные науки и технологии», «Прототипирование городов будущего», «Стратегический менеджмент в ТЭК», «Измерения в психологии и образовании» и др.

Линейка глобально конкурентоспособных программ

- Программы двух дипломов в партнерстве с ведущими зарубежными университетами (57) по всем направлениям подготовки
- Совместные программы с институтами РАН, ведущими российскими вузами: РЭШ, Сколтех, СПбПУ и др.
- Англоязычные программы (40)
- Краткосрочные программы для иностранных студентов «Летний университет», «Семестр в Москве» и др.

Продвижение на рынке глобального онлайн-образования (с 2014)

- Курсы ВШЭ на международной платформе Coursera (90)
- Организация Национальной платформы открытого образования и реализация онлайн-курсов ВШЭ (53)
- Организация сетевых программ с использованием онлайн-курсов ВШЭ с региональными вузами-партнерами (24 партнера)

Проблемы 2018

- Несоответствие предлагаемых англоязычных магистерских программ потребностям зарубежных рынков
- Низкий спрос на обучение по совместным программам с зарубежными вузами-партнерами и низкий уровень исходящей международной академической мобильности
- Нормативные ограничения при реализации сетевых программ в партнерстве с российскими вузами

ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ

© Аналитический центр ВШЭ

Междисциплинарные компетенции и индивидуальные траектории обучения

- **Модель Major-Minor в бакалавриате**: междисциплинарные знания и компетенции в рамках одной программы
  Major – основные дисциплины по направлению подготовки,
  Minor – блок из 4 смежных дисциплин дополнительного профиля:
  - 2014 г. – 17 Minors на выбор студентов, 2018 г. – 66
  - Минимальная численность студентов – 60 чел.
- **Модель «Маголего» в магистратуре**:
  вариативный блок дисциплин:
  - 2014 г. – 44 дисциплины на выбор, 2018 г. – 53
  - Минимальная численность студентов – 30 чел.
- **Общеуниверситетские факультативы**: кредиты сверх положенных по образовательной программе
  - 2015 г. – 50 факультативов, 2018 г. – 54
- **Онлайн-курсы в образовательных программах ВШЭ** (с 2014 г.):
  - 2014 г. – в индивидуальных планах 3% студентов
  - 2018 г. – в индивидуальных планах 73% студентов
- **Специальная линейка программ ДПО для студентов:**
  - 2015 г. – 31 программа, 350 студентов
  - 2018 г. – 82 программы по 9 направлениям (на основе анкетирования студентов), 774 студента

Общие компетенции

- Профессиональный английский язык
- Научно-исследовательский семинар на всех программах
- Проектная деятельность – отдельный элемент обучения в бакалавриате (с 2014 г.)
- Data Culture как обязательный элемент всех программ бакалавриата (с 2018 г.)
- Опциональный образовательный модуль по предпринимательству (с 2017 г.)
- Программа «Вышка+» (с 2017 г.)

Практический опыт в новом формате: студенческие экспедиции «Открываем Россию заново» с 2017

- Формат экспедиции: выезд в регионы 10-15 студентов под руководством 2 преподавателей
- 2017 г. – 38 экспедиций: 500 студентов и 84 преподавателя
- 2018 г. – 65 экспедиций: 800 студентов и 100 преподавателей
- Целевые регионы: Воронежская область, Удмуртская Республика, Пермский край и Нижегородская область, совместно с Фондом «Общественное мнение», Агентством стратегических инициатив
- Работа «Экспедиционного клуба»: подготовка и обсуждение результатов экспедиций
- Примеры практических результатов: проект реконструкции Дворца молодежи в Воронеже, программа развития музея-заповедника «Дивногорье», стратегия развития туризма в Республике Карелия

АКАДЕМИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ СТУДЕНТОВ

© Аналитический центр ВШЭ

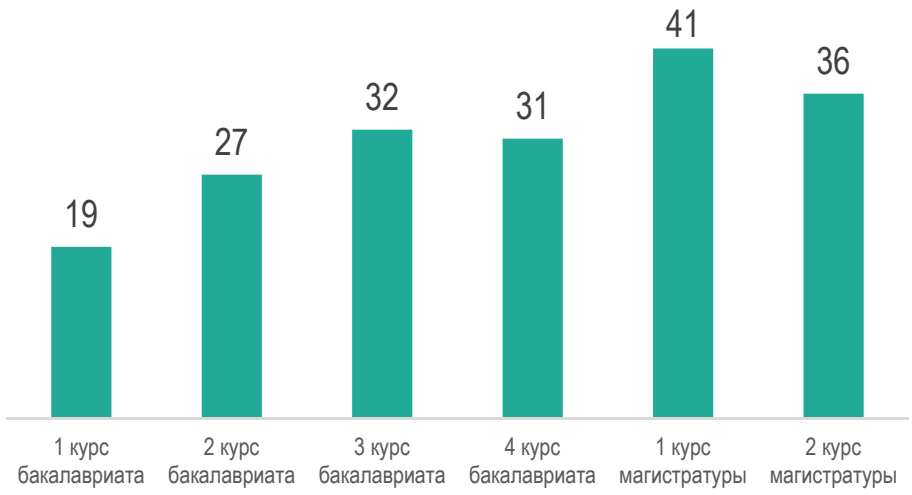
Вовлечение студентов в исследования и проекты

- Базовые исследовательские навыки формируются у всех студентов через научно-исследовательские и проектно-исследовательские семинары, проектную деятельность и подготовку выпускных работ
- Более трети студентов получают апгрейд базовых исследовательских навыков через участие в семинарах и конференциях подразделений, студенческие научные организации, научные бои
- 400-500 студентов ежегодно получают продвинутые исследовательские навыки через участие в работе научно-учебных и проектно-учебных лабораторий, международных лабораторий, экспедиций
- 66 базовых кафедр ведущих компаний и научных центров ведут подготовку студентов: обучаются 8.1 тыс. студентов
- Ярмарка проектов (с 2016 г.) – предложения по проектам для студентов: около 27 тыс. заявок, около 8 тыс. обучающихся в год

Результаты

	2013		2018
Доля студентов, участвующих в научных проектах подразделений и сотрудников ВШЭ*,%	18%	в 1.6 раза	29%
Доля студентов (старше 1 курса), имеющих публикации, %	18%	в 1.3 раза	24%

Доля студентов, участвующих в научных проектах подразделений и сотрудников ВШЭ (2018 г.)*, %

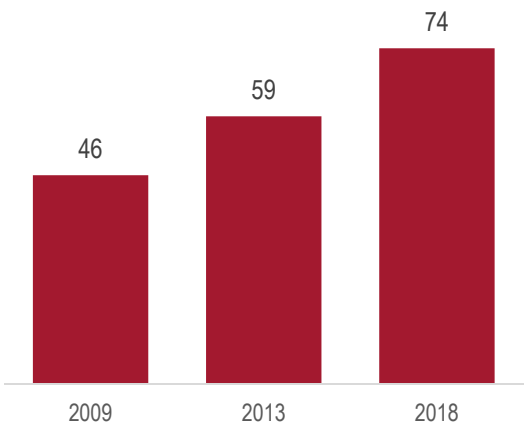


** По данным Центра внутреннего мониторинга*

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОЙ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

© Аналитический центр ВШЭ

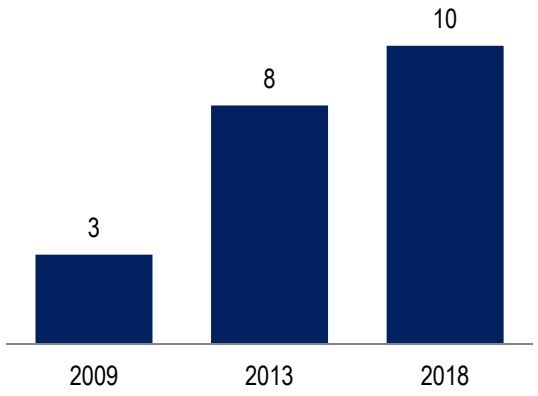
Научно-учебные группы (НУГ) и научно-учебные лаборатории (НУЛ), ед.



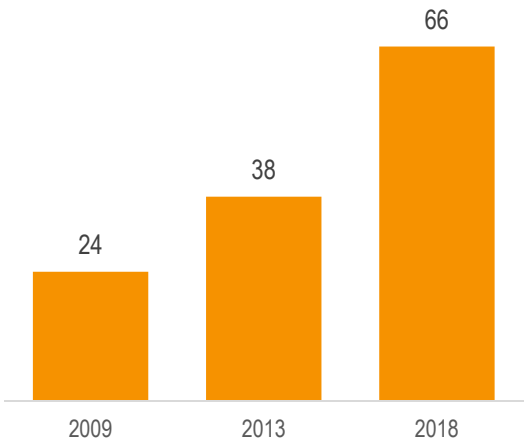
Количество НУГ, НУЛ, ПУЛ и базовых кафедр растет медленно. Доля студентов, вовлеченных в их работу, недостаточна.
На ряде факультетов нет базовых кафедр.

Не решен вопрос системной интеграции образовательных программ с научной деятельностью

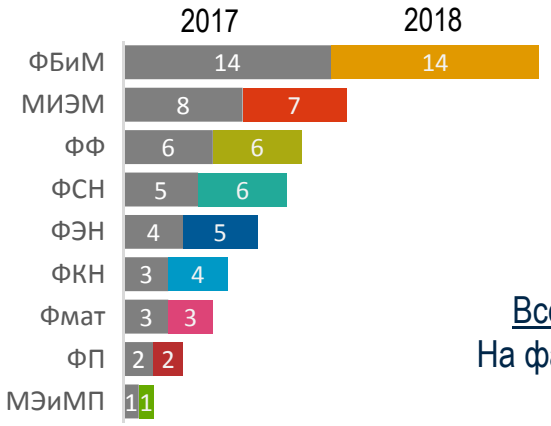
Проектно-учебные лаборатории (ПУЛ), ед.



Базовые кафедры, всего (ед.)



Базовые кафедры по факультетам Москвы, ед.



Всего, Москва: 51
На факультетах: 48

ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И КУЛЬТУРА РАБОТЫ С ДАННЫМИ: НОВЫЙ ПРОЕКТ

© Аналитический центр ВШЭ

Новые задачи с 2017

- Лидирующие позиции по использованию цифровых технологий в социогуманитарных науках, образовании: **цифровые компетенции выпускников – инвестиция в развитие экономики**
- Культура работы с данными – базовая компетенция всех студентов ВШЭ
- Кастомизация уровней владения цифровыми технологиями под специфику образовательных программ

Культура работы с данными

- Охват всех образовательных программ бакалавриата (с 2018)
- Уровни владения Data Culture: начальный, базовый, продвинутый, профессиональный, экспертный
- Формирование «команд-драйверов» по направлениям из числа НПР

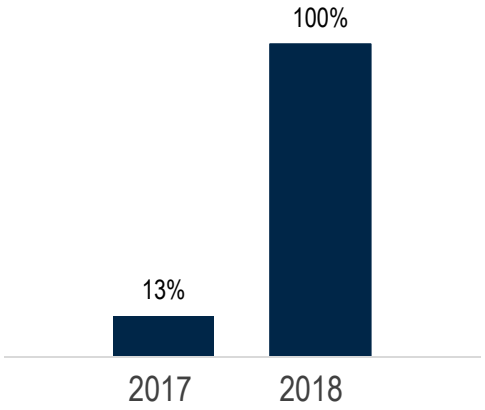
Цифровизация социогуманитарных наук

- Центр общего пользования для социально-экономических экспериментов
- Исследования с применением Big Data в сфере образования
- Цифровые архивы массивов гуманитарного знания
- Исследования и проекты в области Digital Media

Результаты 2018

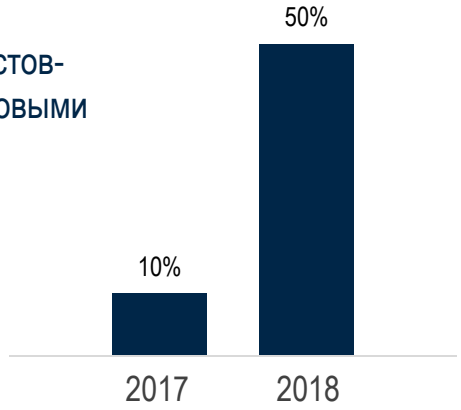
- Курсы по Data Culture интегрированы в 100% ИУП студентов бакалавриата
- Всего включены 315 курсов по Data Culture, из них 133 – обязательны для изучения, 182 – дисциплины по выбору
- 50% НПР повысили квалификацию по работе с данными

Студенты бакалавриата, изучающие курсы по Data Culture



Недостаток специалистов-предметников с цифровыми компетенциями

Повышение квалификации НПР по работе с данными



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА: НОВЫЙ ПРОЕКТ

© Аналитический центр ВШЭ

Новые задачи с 2017

- Предпринимательство – базовая компетенция и элемент культуры студентов и преподавателей
- Подготовка выпускников с «добавленной стоимостью»

Результаты 2018

- Студенты 37 основных образовательных программ обучаются предпринимательским компетенциям (около 1 000 студентов)
- Более 20 учебных проектов участвовали в конкурсах Фонда поддержки предпринимательства ВШЭ: 5 стали победителями
- Более 200 НПР прошли обучение компетенции проектной и предпринимательской деятельности
- Мероприятия по предпринимательству: 6 000 участников, свыше 500 проектов

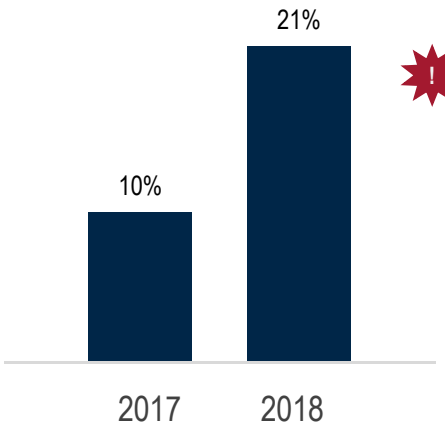
Предпринимательское образование

- Новая модель обучения предпринимательским компетенциям
- Методология и практика проектной работы
- Элементы предпринимательства в основных программах
- Развитие предпринимательских компетенций НПР

Система поддержки и среда

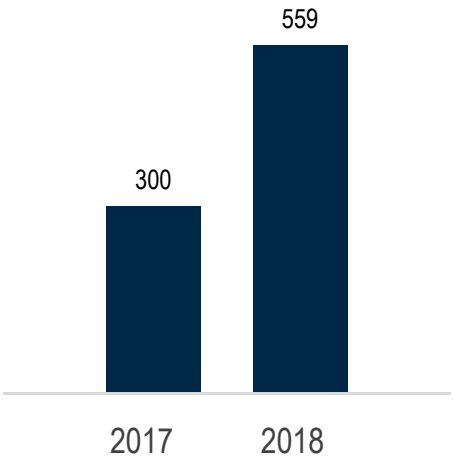
- Система стимулирования предпринимательства
- Конкурсы научно-технических и бизнес-проектов
- Линейка мероприятий HSE{inc} / HSE{acc}
- Инфраструктура, партнерства, среда

Основные образовательные программы с элементами предпринимательских компетенций



Культура предпринимательства не сформирована у значительной части студентов и НПР

Проекты-участники конкурсов предпринимательства ВШЭ



ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

© Аналитический центр ВШЭ

Основные результаты

	2013		2018
Численность иностранных студентов, чел.	634	в 5.4 раза	3 406
Доля студентов из стран дальнего зарубежья в общем числе иностранных студентов, %	9%	в 2.9 раза	26%
Доля иностранных студентов магистратуры в общем числе иностранных студентов, %	51%	в 1.6 раза	31%
Доля иностранных студентов, обучающихся на коммерческих местах, %	15%	в 2 раза	31%

- **По общей численности иностранных студентов ВШЭ занимает 7 место** после РУДН, СПбГУ, СПбПУ, КФУ, МГУ, ТПУ
- **Расширение географии привлечения иностранных студентов:**

  2013 – 47 стран, 2018 – 110 стран

Интернациональная академическая среда

- Международный стандарт рекрутинга иностранных абитуриентов: ранняя подача заявлений, прием документов и прохождение тестовых заданий онлайн с использованием системы прокторинга
- Международные олимпиады ВШЭ и Ассоциации «Глобальные университеты»
- Конкурсный отбор на места в рамках квоты Правительства РФ
- Digital marketing
- Международно-ориентированный менеджмент образовательных программ: 70% администраторов говорят на английском
- Научные мероприятия ВШЭ на английском языке: еженедельные открытые научные семинары и лекции
- Англоязычный сайт ВШЭ, ежемесячные вестники университета на английском языке
- Сопровождение иностранных студентов волонтерами-бадди из числа российских студентов

Проблемы 2018

- Недостаточная узнаваемость бренда HSE University как многопрофильного университета: необходимо более активное продвижение
- Более 2/3 контингента – русскоговорящие граждане стран СНГ: необходима диверсификация приема
- Снижение доли иностранных студентов в магистратуре: необходимо перепозиционирование магистерских программ для англоязычных абитуриентов из стран дальнего зарубежья
- Отсутствие комфортных и близких к университету общежитий

ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ

© Аналитический центр ВШЭ

Международная платформа Coursera (с 2014)

- 5 место в мире по количеству курсов
- 90 онлайн-курсов, в т.ч. 41 на английском языке в 2018 г.
- 1.65 млн слушателей из 195 стран, 72% – иностранцы
- 17% иностранцев среди слушателей русскоязычных курсов из Украины, Беларуси, Казахстана, США, Германии, Нидерландов, Великобритании, Израиля, Индии
- Средняя оценка курсов слушателями – 4.6 балла из 5
- Курс с максимальной оценкой – «Эконометрика»
- Новый формат курсов: 6 практикоориентированных специализаций в партнерстве с Калифорнийским университетом в Сан-Диего, Яндекс и Google
- Самая популярная специализация – Data Structures and Algorithms, совместный курс ВШЭ и Калифорнийского университета в Сан-Диего

Национальная платформа открытого образования (с 2015)

- 1 место в России по количеству курсов
- 53 онлайн-курса: 20 стартовали в 2018 г.
- 756 тыс. слушателей
- 13% иностранных слушателей русскоязычных курсов из Германии, Израиля, Италии, Испании, США, Португалии, Польши и др. стран
- 4 курса ВШЭ входят в Топ 10 самых популярных на НПОО: Введение в историю искусства, Маркетинг, Социальная психология и Психология коммуникации

Результаты

	2014	2016	2018
Онлайн-курсы ВШЭ, ед.	14	80	143
		в 10 раз	
Число регистраций на курсы, ед.	340 000	1 155 000	2 400 000
		в 7 раз	

Сетевые программы в партнерстве с российскими вузами (с 2016)

- 24 российских вуза-партнера из разных регионов: УрФУ, ДВФУ, СФУ, ЮФУ, КемГУ, БашГУ, ВКГТУ, МГУТУ, БелГУ, НГТУ, Ставропольский ГАУ, Сургутский ГУ, Кабардино-Балкарский ГУ и др.
- Сотрудничество в форматах МООС и Blended Learning на основе 36 онлайн-курсов ВШЭ
- Обучение прошли более 6 тыс. слушателей

Методическая поддержка онлайн-обучения

- На базе ВШЭ создан первый в России центр психометрических исследований онлайн-образования
- Методические рекомендации ВШЭ на НПОО для преподавателей других вузов
- Летние школы для преподавателей на базе ВШЭ по онлайн-образованию

Проблемы 2018

- Нормативные ограничения при реализации сетевых программ в партнерстве с российскими вузами

РАЗВИТИЕ СТУДЕНЧЕСКИХ СООБЩЕСТВ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Развитие студенческого самоуправления
- ✓ Поддержка студенческих инициатив

Студенческие клубы

- **183 студенческие организации** – пространства для самостоятельной деятельности студентов и развития soft skills и каналы накопления социального капитала
- **Рост вовлеченности студентов во внеакадемические инициативы**, в т.ч. добровольчество и благотворительность: **с 10%** (2014 г.) **до 39%** (2018 г.)
- **Многосторонняя поддержка студенческих инициатив** (административная, коммуникационная, финансовая):
  - с 2014 г. реализуется **конкурсная поддержка студенческих инициатив:** 73 из 228 проектов получили поддержку
  - с 2017 г. **новые инструменты поддержки** – базовое финансирование студенческих клубов, малый конкурс поддержки студенческих инициатив, поддержка внеакадемической мобильности

Проблемы 2018

- Модель взаимоотношений университета и студентов «образование как услуга» обусловила потребительское отношение обучающихся к вузу, которое отражается в низкой сопричастности к содержательному соуправлению университетом и отсутствии ответственности за итоговый результат
- Большая часть инициатив студентов носит развлекательный, а не исследовательский, научно-просветительский или социально-ориентированный характер
- Внеучебная деятельность студентов редко выходит за пределы университетских стен

ТРУДОУСТРОЙСТВО СТУДЕНТОВ

© Аналитический центр ВШЭ

Поддержка трудоустройства студентов: Центр развития карьеры

- Взаимодействие более чем с 500 российскими и зарубежными компаниями
- Реализация карьерных мероприятий и ярмарок вакансий для студентов ВШЭ: ежегодно более 300 мероприятий
- Информирование о возможностях прохождения стажировок, практики в компаниях-партнерах, карьерное консультирование
- Разработан и запущен первый в России профориентационный онлайн-курс на платформе Coursera «Как правильно искать первую работу»
- Организуются мастер-классы для студентов по подготовке резюме на русском и английском языках, прохождению собеседований
- Проводятся групповые и индивидуальные консультации, оказывается содействие в трудоустройстве иностранным студентам и лицам с ограниченными физическими возможностями

В каких организациях работают выпускники ВШЭ, %

По данным Центра внутреннего мониторинга

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ВЫПУСКНИКОВ ВШЭ НА РЫНКЕ ТРУДА

© Аналитический центр ВШЭ

Рейтинг Future Today: востребованность выпускников ведущими компаниями	2016	2017
Факультет экономических наук	1-3	**1**
Факультет бизнеса и менеджмента	1-3	**3**
МИЭФ	16	**4-5**
Школа экономики и менеджмента (СПб филиал)	-	**8**
Факультет права	-	**11-14**
Факультет компьютерных наук	21-23	**11-14**
Факультет мировой экономики и мировой политики	21-23	**15-17**
МИЭМ	28	**18-22**

Рейтинг Future Today строится на основе опросов ведущих работодателей, которые входят в Топ 200 по мнению студентов ведущих вузов России и рейтинга лучших работодателей Future Today за предыдущий год

По количеству позиций в Топ 5, в Топ 10 и в Топ 25 рейтинга Future Today ВШЭ лидирует среди российских вузов

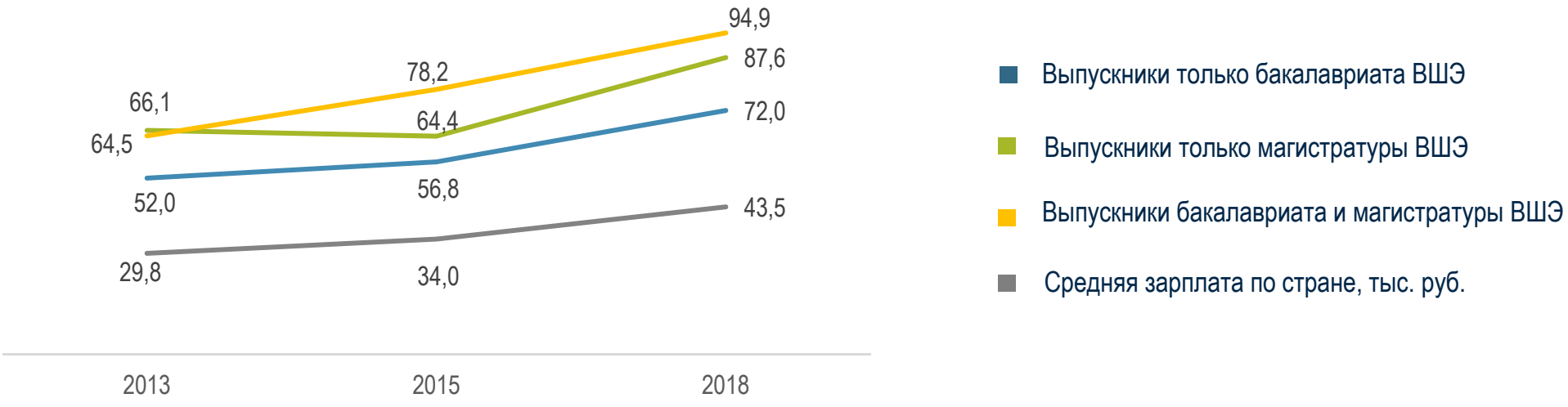
Рейтинг SuperJob по размеру стартовой зарплаты выпускников	2015	2016	2017	**2018**
Финансы и экономика	3	1	1	**1**
Юриспруденция	5	4	5	**–**
Информационные технологии	8	8	7	**7**

Рейтинг SuperJob строится на основе анализа среднего уровня заработной платы выпускников российских вузов

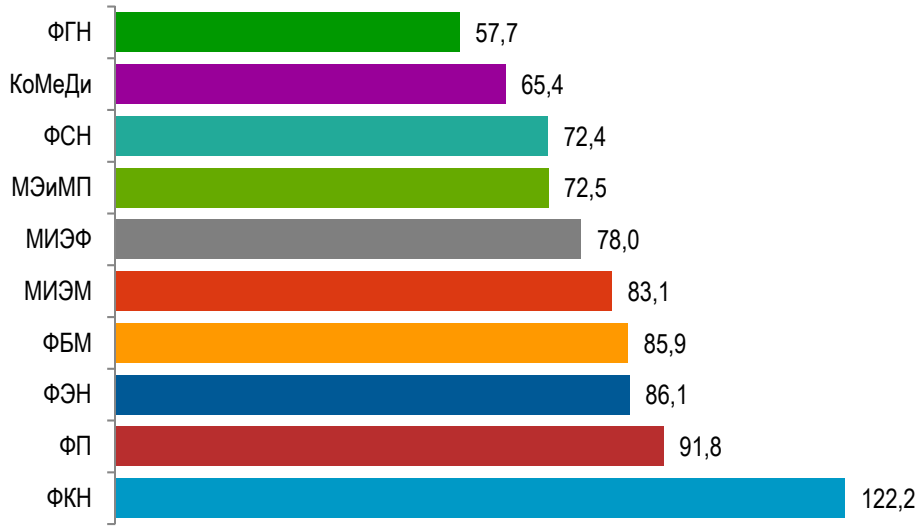
ЗАРПЛАТЫ ВЫПУСКНИКОВ

© Аналитический центр ВШЭ

Средняя зарплата выпускников через 6 месяцев после выпуска, тыс. руб.



Текущие средние зарплаты выпускников, факультеты Москвы, 2018, тыс. руб.



По данным Центра внутреннего мониторинга

РАБОТА С ВЫПУСКНИКАМИ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача

✓ Формирование сети выпускников и обеспечение их участия в образовательных, культурных и социальных проектах ВШЭ

Взаимодействие с выпускниками

- Более **40 000** выпускников НИУ ВШЭ, работающих в ведущих российских и зарубежных компаниях, в органах государственного управления, в научных организациях по всему миру
- **Участие выпускников в развитии университета:**
  - Выпускники и партнеры-работодатели входят в академические советы образовательных программ ВШЭ
  - Выпускники – лояльные работодатели университета: **более 150 карьерных мастер-классов** от выпускников ежегодно; **50% участников ярмарок вакансий** НИУ ВШЭ – работодатели-выпускники
  - С 2017 года реализуется программа **HSE Alumni Ambassadors:** более 300 выпускников из 15 стран
  - С 2018 года запуск совместных научных проектов с выпускниками, работающими в ведущих зарубежных вузах - **HSE Alumni Academic Fellowship**
  - С 2018 года – **программа наставничества** от выпускников студентам (100 пар ментор-студент)

Проблемы 2018

- Быстрый рост университета привел к снижению эффективности традиционных форматов взаимодействия с выпускниками
- Появление новых форматов образовательных программ (включенное, сетевое обучение и др.) ставит вопросы о новой идентификации выпускника ВШЭ, новых инструментах коммуникации с выпускниками и их вовлечения в университетскую жизнь
- На уровне факультетов слабо развиты инструменты взаимодействия с выпускниками с учетом предметной специфики

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛУЧШИХ АБИТУРИЕНТОВ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛУЧШИХ АБИТУРИЕНТОВ. ПОКАЗАТЕЛИ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Средний балл ЕГЭ, бюджет, Москва	81.5	89		94.6
Средний балл ЕГЭ, внебюджет, Москва	71.7	81		82.3
Численность участников олимпиад ВШЭ, чел.	3 013	32 000	x35	106 200
Численность победителей олимпиад в приеме в бакалавриат (все кампусы), чел.	655	1 121		1 181
Доля дипломантов* Всероссийской олимпиады школьников, принятых в московский кампус ВШЭ, %	5.3%	8%	x2.6	13.7%

*В общем числе дипломантов Всероссийской олимпиады школьников

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛУЧШИХ АБИТУРИЕНТОВ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Раннее выявление и работа с талантами
- ✓ Формирование сети базовых школ ВШЭ в регионах России
- ✓ Отбор абитуриентов бакалавриата через олимпиады
- ✓ Система олимпиад, летних школ и конкурсов для привлечения абитуриентов магистратуры, подготовительное отделение в магистратуру
- ✓ Повышение эффективности системы рекрутинга иностранных студентов

Работа со школьниками

- Лицей в структуре университета (2013)
- Распределенный лицей ВШЭ в партнерстве с московскими школами (2015)
- Вечерняя физико-математическая школа МИЭМ ВШЭ (2012, в МИЭМ с 1966)
- Сеть школ-партнеров ВШЭ (329) в 52 регионах России (с 2012)
- Клуб «Эрудит» для школьников 5-8 классов факультета довузовской подготовки (2000)
- Система факультетских школ, клубов, лекториев для старшеклассников (2008)
- Система каникулярных школ для талантливых школьников (2011)
- Образовательные программы на базе Центра «Сириус» (2018)

Привлечение абитуриентов бакалавриата через олимпиады

- Межрегиональная олимпиада школьников «Высшая проба» (1998)
- Международная олимпиада молодежи для иностранных абитуриентов из стран ближнего зарубежья (2014)
- Организация Всероссийской олимпиады школьников на базе ВШЭ (1997)
- Международная олимпиада школьников по экономике (2018)

Привлечение студентов магистратуры

- Олимпиада НИУ ВШЭ для студентов и выпускников (2009)
- Международная олимпиада Open Doors для иностранных абитуриентов магистратуры на базе Ассоциации «Глобальные университеты» (2018)
- Олимпиада «Я – профессионал» для студентов (2018)
- Зимние школы для поступающих в магистратуру (2009)
- Подготовительные курсы в магистратуру (2014)

Привлечение иностранных студентов

- Международный стандарт рекрутинга иностранных студентов (2015): раннее зачисление, подача документов и прохождение вступительных тестов в режиме онлайн, система адаптации к образовательному процессу (2015)
- Система олимпиад для отбора талантливых иностранных студентов (2014)
- Подготовительное отделение для иностранных студентов (2015)

Проблемы 2018

- Не развиты дистанционные цифровые образовательные ресурсы для общего образования
- Недостаточно упорядоченное взаимодействие ВШЭ со школами: требуется единая организационно-методическая платформа и сервисный подход к взаимодействию
- Невысокий конкурс на магистерские программы

ЛИЦЕЙ ВШЭ

© Аналитический центр ВШЭ

Лицей в структуре ВШЭ (с 2013)

- Одним из первых в России реализует ФГОС среднего общего образования (с 2013 г.)
- Универсальная подготовка в 9 классе; профильная подготовка учеников 10 и 11 классов по 8 направлениям (vs 2013 г. – 1 универсальное направление)
- Занятия на факультетах ВШЭ
- Гибкие траектории обучения: до 50% предметов учащиеся выбирают самостоятельно; исследовательская и проектная работа при тьюторском сопровождении
- 176 преподавателей в Лицее
- 60% выпускников в 2018 г. поступили во ВШЭ

Эффекты для университета

- Формирование «ядра» студентов бакалавриата:
  - сознательно выбравших направление подготовки (профессию)
  - обладающих фундаментом профессиональных знаний – будущих академических и проектных лидеров
- Повышение узнаваемости и привлекательности университета среди школьников и учителей/преподавателей

Результаты

	2013	2018
Учащиеся Лицея, чел.	58	1 859
	в 32 раза	
Выпускники Лицея, принятые во ВШЭ, чел.	–	420

1 место среди школ России по направлениям «Экономика и управление», «Социальные и гуманитарные направления»

2 место в рейтинге школ Москвы

3 место по числу победителей заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников среди московских школ: 7 дипломов победителей и 28 дипломов призеров по 10 предметам

5 место в рейтинге лучших российских школ

! Открытие в Лицее программ новых направлений естественнонаучных профилей

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО ШКОЛАМИ

© Аналитический центр ВШЭ

Модели взаимодействия со школами

«Распределенный лицей»

- сообщество ведущих школ Москвы, где открыты классы ВШЭ
- сетевое взаимодействие на основе учебных планов Лицея ВШЭ, факультетские дни

«Базовая школа» (в Москве и регионах)

- организационно-методическая поддержка ВШЭ школ в реализации ФГОС СОО, совместные проекты школ с подразделениями и факультетами ВШЭ

«Партнерская школа» (в Москве и регионах)

- организационно-содержательная поддержка ВШЭ подготовки школьников

Распределенный Лицей ВШЭ в школах Москвы (с 2015)

	Кол-во школ	Кол-во классов	Численность обучающихся	Выпускники, принятые в ВШЭ
2018	**28**	**98**	**2852**	**316**
2015	**20**	**27**	**336**	**163**

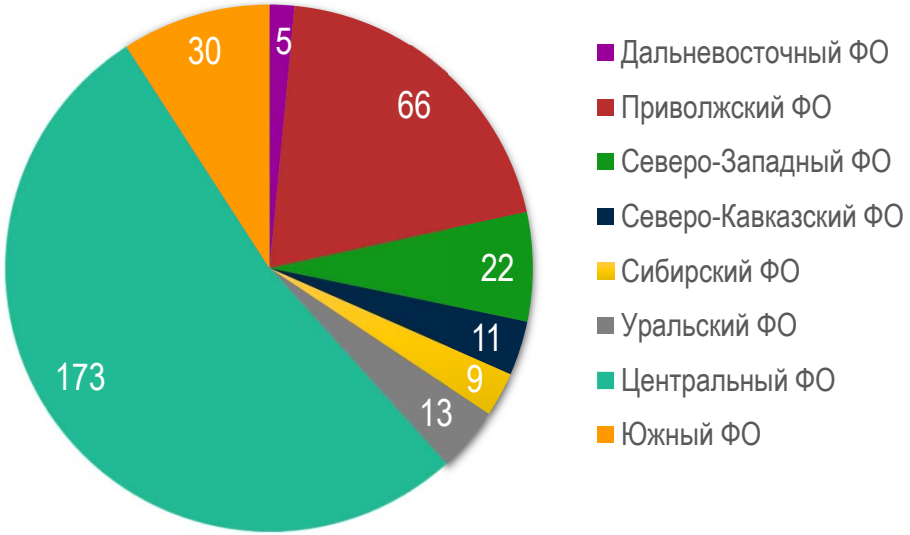
в 2 раза

Базовые и партнерские школы

	Кол-во школ-партнеров	Кол-во регионов	Выпускники, принятые в ВШЭ
2018	**301**	**52**	**1712** 1494 в Москву, 167 в СПб, 48 в НН, 3 в Пермь
2013	**66**	**2**	**135**

в 12.7 раз

Количество школ-партнеров ВШЭ в разрезе федеральных округов РФ, 2018, ед.



ОЛИМПИАДЫ ДЛЯ ШКОЛЬНИКОВ

© Аналитический центр ВШЭ

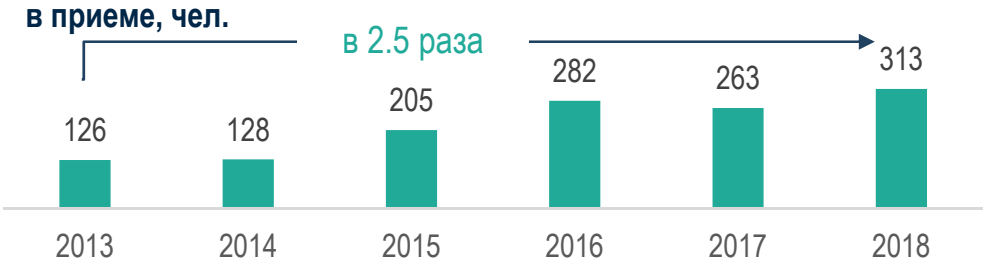
Результаты

	2013		2018
Численность участников олимпиад ВШЭ для школьников, чел.	**28 650**	в 3.2 раза	**92 348**
Численность победителей и призеров олимпиад, принятых в ВШЭ без экзаменов (Москва), чел.	**1 052**		**1 058**

Всероссийская олимпиада школьников на базе ВШЭ (с 1997)

- ВШЭ – база регионального этапа по 2 (экономика, право) из 24 предметов и база заключительного этапа олимпиады по экономике
- 2 346 участников регионального этапа и 272 участника заключительного этапа на базе ВШЭ в 2018 г.

Численность дипломантов Всероссийской олимпиады школьников в приеме, чел.



2 место после МГУ по численности дипломантов Всероссийской олимпиады школьников, принятых в университет

Олимпиада «Высшая проба» (1998)

- Проводится в партнерстве с 10 российскими университетами
- 22 профиля, входящих в Перечень МОН
- 19 профилей имеют 1 и 2 уровни российских олимпиад
- Олимпиады по математике и русскому языку включены в Перечень международных олимпиад

География олимпиады:

	Кол-во регионов РФ	Кол-во зарубежных стран
2017/18	**83**	**33**
2012/13	**81**	**15**

Участники олимпиады:

	Число участников	Из них иностранных	Участники, принятые во ВШЭ
2017/18	**82 713**	**3 791**	**3 150**
2012/13	**28 650**	**3 808**	**2 203**

в 1.4 раза

! Необходимо развивать командные формы соревнований наряду с индивидуальными олимпиадными состязаниями, конкурсы проектных и исследовательских работ.

! Необходимы новые типы отношений с партнерами – соорганизаторами олимпиад: большее вовлечение в разработку и оценивание результатов.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ. ПОКАЗАТЕЛИ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Количество программ ДПО, ед.	346	954	x3	1 042
Программы MBA, EMBA, DBA, ед.	7	13	x3.6	25
Совместные программы с зарубежными вузами, бизнес-школами, ед.	1	3		6
Общий объем доходов от программ ДПО, млн. руб.	746	928		1 180

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

✓ Создание гибкой модульной системы ДПО

✓ Интеграция ДПО и высшего образования

X Обеспечение лидирующих позиций на национальном рынке бизнес-образования

X Обеспечение международного признания программ MBA

X Формирование на базе ВШЭ бизнес-школы мирового уровня

Программы ДПО 2018

- Обеспечен экстенсивный рост: доход от ДПО вырос с 2013 г. на 27%
- 1 042 программы ДПО реализуются в 58 подразделениях 4 кампусов по всем направлениям основных образовательных программ высшего образования
- 115 программ бизнес-образования, из них 18 MBA, 4 EMBA, 5 Exe Master и 3 DBA
- 12 совместных программ, в т.ч. 6 программ, разработанных совместно с зарубежными партнерами
- Проект Вышка+ для студентов: 82 программы по 9 направлениям, 742 слушателя

Международная аккредитация программ

- ВШЭ – партнер CFA Institute (Chartered Financial Analyst)
- Программы Высшей школы маркетинга и развития бизнеса получили аккредитацию Европейской маркетинговой конфедерации (EMC)
- Институт ДПО НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург получил статус академического партнера CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) и партнера PMI (Project Management Institute)

Расширение предложения

- **Корпоративным клиентам** – комплексные междисциплинарные программы обучения сотрудников компаний
- **Руководителям и НПР вузов** – проект «Лучшие университетские практики»
- **Проект Вышка+ для студентов всех уровней образования:** иностранные языки, языки программирования, работа с данными, soft skills, технологические инновации, финансы, маркетинг и др.; система скидок для студентов
- **Дистанционное обучение** – университетский сервис для продвижения образовательных продуктов и маркетинга; коллаборация с национальными проектами, поддерживающими развитие предпринимательства и инноваций («Деловая среда»); новые форматы программ дистанционного обучения

ВШЭ занимает 8 место среди российских бизнес-школ в рейтинге Eduniversal Business Schools Ranking*

Проблемы 2018

- Инерционное развитие программ ДПО: не развиваются востребованные направления, низкий уровень взаимодействия разных подразделений ВШЭ для создания продуктов
- Экстенсивная модель работы на корпоративном рынке
- Не создана конкурентоспособная бизнес-школа
- Сдержанный спрос на программы ДПО со стороны студентов

* 2 место в категории 3 Palmes of Excellence, которая идет после категорий 5 и 4 Palmes

АСПИРАНТУРА

ЧИСЛЕННОСТЬ АСПИРАНТОВ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Численность аспирантов, чел.	688	775	x1.5	1050
Численность иностранных аспирантов, чел.	6	30	x22	132
Количество направлений аспирантуры, ед.	7	12		17
Эффективность работы аспирантуры, %	18%	17%		19%

МОДЕРНИЗАЦИЯ РАБОТЫ АСПИРАНТУРЫ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Создание аспирантуры «полного дня» на основе международных стандартов с сильной образовательной компонентой
- ✓ Создание системы конкурсной целевой поддержки лучших аспирантов

Аспирантура полного дня (с 2010)

- 178 аспирантов в 2018 г. (17% от общего числа аспирантов)
- «Академическая аспирантура» – программа, направленная на отбор и поддержку наиболее талантливых аспирантов, реализуется по модели программ PhD, включает:
  - расширенную образовательную компоненту, работу аспирантов в научных подразделениях ВШЭ, обязательные исследовательские стажировки аспирантов в зарубежных университетах и научных центрах, соруководителями аспирантов являются ученые с международной степенью PhD
  - Аспиранты получают повышенную стипендию
  - Основные результаты: улучшение показателей эффективности защит аспирантов, высокая публикационная активность, в т.ч. в авторитетных международных журналах

Модель аспирантских школ (с 2014)

- 15 аспирантских школ обеспечивают в рамках одного направления:
  - совместную работу аспирантов, научных руководителей и широкого круга исследователей
  - экспертизу результатов работы аспиранта на всех этапах несколькими рецензентами
  - интеграцию аспирантов в работу научных подразделений ВШЭ
- Англоязычные треки для аспирантов (с 2015 г.)
- Механизм привлечения внешних научных руководителей (с 2017 г.)
- 1050 аспирантов и 379 научных руководителей в 2018 г.

Собственные ученые степени ВШЭ (с 2018)

- DS HSE – доктор наук и PhD HSE – кандидат наук
- 16 диссертационных советов с оригинальными паспортами специальностей и требованиями к соискателям
- 22 новые укрупненные образовательные программы, ориентированные на несколько научных специальностей в рамках одной научной области
- Новые обязательные курсы для аспирантов: Research Writing, «Прикладная библиометрия», «Методология»
- В 2018 г. 56 человек защитились в новых советах

Проблемы 2018

Внешние ограничения:

- Не развит академический рынок для выпускников аспирантуры
- Неоднократное изменение системы присуждения ученых степеней

Внутренние ограничения:

- Недостаток сильных научных руководителей, интегрированных в международное сообщество
- Недостаточная эффективность инструментов отбора мотивированных аспирантов, в т.ч. за счет интегрированных треков «магистратура – аспирантура»

НАУКА

НАУКА. ПОКАЗАТЕЛИ

© Аналитический центр ВШЭ

	2009	2013		2018
Научные публикации в WoS и Scopus на 1 НПР за 5 лет, ед.	0.2	0.6		2.8
Доля НПР, публикующихся в WoS и Scopus, Москва, %	12%	30%	x5.2	62%
Доходы от НИР, млрд руб.	1.1	2.2	x3.6	4
Количество международных лабораторий, ед.	–	16		39
Количество грантов государственных научных фондов, ед.	17	76		158

ИНТЕГРАЦИЯ В МИРОВУЮ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКУЮ ПОВЕСТКУ

ИНСТРУМЕНТЫ

2005 Развитие системы научно-учебных лабораторий

2009 Экспертиза научных проектов с участием международных экспертов

2010 Развитие системы международных лабораторий, являющихся точками интернационализации науки и роста академической среды

2011 Центр академического письма

2012 Сочетание крупными научными институтами научной, экспертно-аналитической и образовательной деятельности

2013 Индексация научных журналов ВШЭ и публикация серий англоязычных препринтов в международных базах данных

2015 Изменение системы финансирования факультетов для гибкой поддержки научных мероприятий и академической мобильности

2016 Кооперация с научными институтами и учеными РАН, появление новых направлений

2018 Система присуждения собственных ученых степеней

	2009	2013	2018
Международные лаборатории, ед.	-	16	39
Журналы ВШЭ, индексируемые в WoS и Scopus,ед.	-	1	13
Число публикаций в наиболее цитируемых журналах (Top-25%, SNIP) в Scopus, ед.	19	88	571
Средняя цитируемость публикаций в WoS и Scopus на 1 НПР за 5 лет, ед.	0.2	0.7	12.7
Количество серий / препринтов на английском языке, ед.	-	13 / 171	16 / 114
Участники программ Центра академического письма, чел.	-	316	482
Количество грантов государственных научных фондов, ед.	17	76	158

ФОРМИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ЦЕНТРА МИРОВОГО УРОВНЯ (2014-2018)

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Формирование научных школ мирового уровня и центров превосходства, обеспечивающих лидирующие позиции ВШЭ в России и мире
- ✓ Формирование научного потенциала в ряде социально-экономических областей, где Россия отстает от мирового уровня
- ✓ Интеграция в глобальную исследовательскую повестку: публикации в авторитетных международных журналах, работа в международных исследовательских сетях, система регулярных международных семинаров и конференций
- ✓ Развитие междисциплинарных научных и научно-аналитических направлений по проблемам развития экономики и общества
- X Формирование на базе ВШЭ ведущего центра международных сопоставительных исследований социально-экономического профиля

Глобальное позиционирование в отдельных областях

- В области **социально-экономических наук и математики** ВШЭ входит в **Топ 100 международных рейтингов** (6 позиций); в области **гуманитарных наук** в **Топ 200** (6 позиций)

Высокопродуктивные исследовательские коллективы

- **39 международных лабораторий по научным направлениям ВШЭ** для интеграции в актуальную глобальную повестку, из них 6 созданы на средства мегагрантов по ПП 220
- **2 Центра передовых исследований:** Центр передовых исследований науки, технологий и инноваций, Институт когнитивных нейронаук
- **Факультет математики** – исследовательский центр мирового уровня

Вывод исследований на международный уровень

- Развитие междисциплинарных исследовательских команд в коллаборациях с ЦЕРН, Samsung, 12 крупных международных проектов
- Рекрутинг международных ученых по всем научным направлениям
- Поддержка международных научных партнерств
- Индексация научных журналов ВШЭ в международных аналитических базах Scopus и WoS: 13 журналов
- Публикация препринтов ВШЭ на английском языке в международных исследовательских сетях (16 серий)

Стимулирование качества научной деятельности и поддержка индивидуальной исследовательской активности

- Академические надбавки и гранты Научного фонда ВШЭ
- Оценка публикационной активности НПР; последовательное повышение требований для получения академических надбавок
- Научные комиссии и академические фонды факультетов
- Независимая экспертиза всех научных исследований, система «Антиплагиат»
- Центр академического письма

Проблемы 2018

- Сложившиеся приоритеты в исследованиях и разработках не выделены в качестве приоритетов в средне- и долгосрочной перспективе
- Недостаточный уровень интеграции фундаментальных, прикладных исследований, инжиниринговых разработок и экспертно-аналитической работы: работа по сквозным тематикам присутствует в отдельных институтах
- Дефицит лидеров научных направлений

НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК (2014-2018)

© Аналитический центр ВШЭ

Устойчивые направления фундаментальных и прикладных исследований

- Макроэкономический анализ и прогнозирование
- Исследования науки, технологий и инноваций, дизайн и оценка научно-технической и инновационной политики
- Социальная политика, развитие отраслей социальной сферы, формирование и использование человеческого капитала
- Исследования образования, образовательная политика и ее инструменты
- Демография, миграционная политика
- Исследования рынка труда, профессий и компетенций
- Форсайт-исследования
- Государственное управление, электронное правительство
- Исследования конкурентоспособности, отраслевых рынков и стратегий
- Экономика транспорта, транспортная политика и транспортное моделирование
- Теория принятия решений и ее практические приложения
- Методы моделирования и дизайна механизмов в социальной, экономической и политической сферах
- Финансовая экономика
- Математика
- Регулирование естественных монополий, ЖКХ
- Экономика регионов, кластерная политика, разработка региональных стратегий

Развивающиеся направления исследований и разработок

- Цифровая экономика
- Когнитивные нейронауки (когнитивная психология, нейроэкономика, исследования в области нейробиологии)
- Технологии нейроинтерфейсов
- Урбанистика (территориальное планирование, градостроительное зонирование и исследование городов и практический опыт городских трансформаций)
- Компьютерные и информационные науки
- Программная инженерия, исследования в области машинного обучения
- Моделирование сложных систем и процессов
- Технологии коммуникации и обработки данных в больших организационно-технических и социальных системах
- Технологии искусственного интеллекта и обработки «больших данных»
- Социальная антропология
- Востоковедение
- Археология
- Естественнонаучные направления (физика конденсированного состояния, клеточная и молекулярная биотехнология, биоинформатика и т.д.)

ВЫВОД ИССЛЕДОВАНИЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ УРОВЕНЬ

© Аналитический центр ВШЭ

Задачи

- Обновление содержательной повестки исследований через сеть международных лабораторий
- Вовлечение в исследования ассоциированных ученых из зарубежных организаций и институтов РАН и организация исследований по сетевому принципу
- Сочетание инвестирования в лидирующие исследовательские команды с системой экономических и нормативных мер для увеличения продуктивности каждого НПР

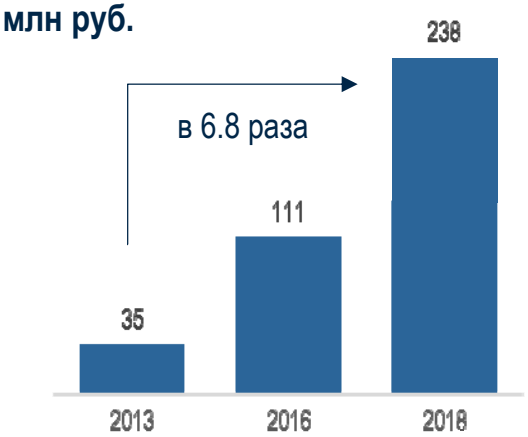
Результат

	2013	2018
Число публикаций в наиболее цитируемых журналах (Top-25%, SNIP) в Scopus, ед.	88	571
Количество научных журналов ВШЭ в WoS и Scopus, ед.	–	13

в 6.5 раза

Международные лаборатории, ед.

Российские гранты научных фондов*, млн руб.



*без учета индивидуальных грантов РФФИ и РГНФ

Обеспечение качества фундаментальных исследований

с 2005	Система академических надбавок: поддержка публикаций в наиболее цитируемых международных журналах
с 2013	Регулярная оценка публикационной активности НПР 4 новых англоязычных серии препринтов ВШЭ в международных базах данных (всего 16 серий)
с 2014	Индексация научных журналов ВШЭ в международных базах данных Лингвистическая поддержка авторов статей: Academic Writing
2018	302 экспертизы результатов научных проектов ВШЭ с привлечением экспертов международного уровня

Внешняя оценка

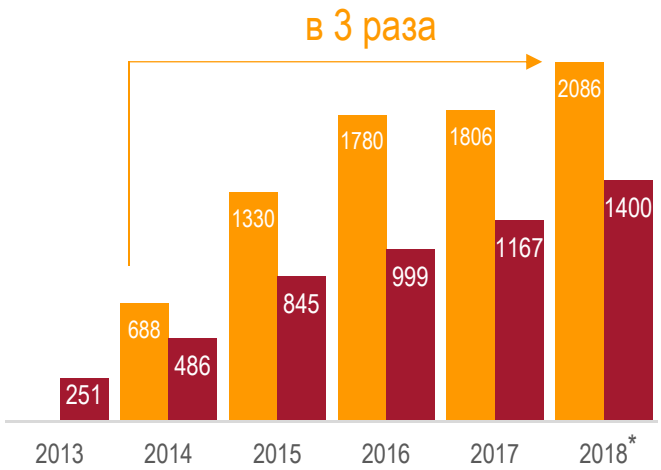
- Компания Elsevier (Scopus) по итогам 2018 г. вручила премии российским ученым, имеющим лучшие показатели цитирования. Среди награжденных было больше всего представителей ВШЭ
- Moscow Mathematical Journal – самый влиятельный российский журнал по итогам 2017 г. по версии Clarivate Analytics (Web of Science)
- Самый высокоцитируемый российский университет 2016 г. по версии Clarivate Analytics (Web of Science)

ПУБЛИКАЦИИ И ЦИТИРОВАНИЯ (за год)

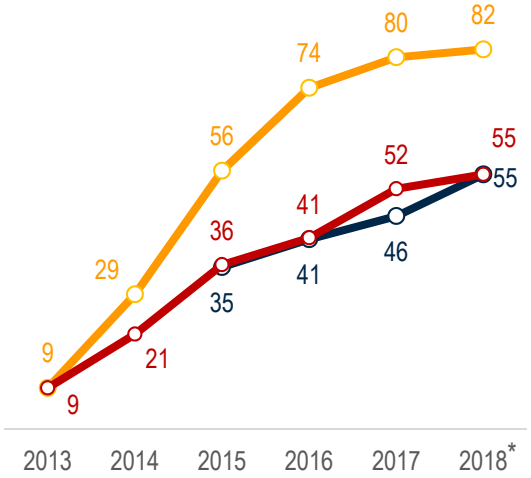
© Аналитический центр ВШЭ

ПУБЛИКАЦИИ в **WoS** за год (ед.)**

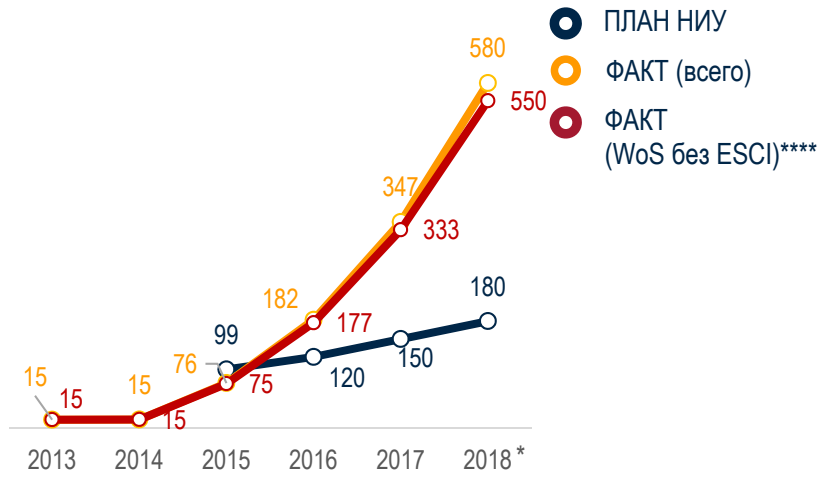
Всего



на 100 НПР

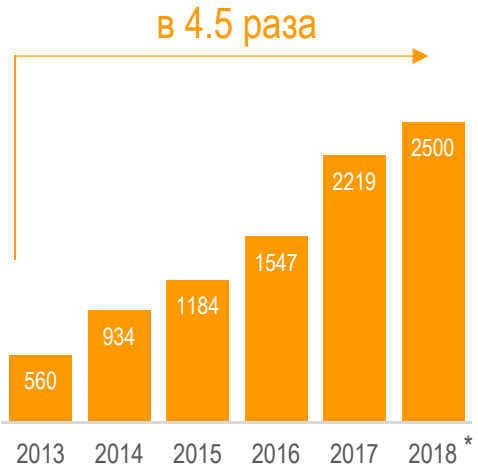


ЦИТИРОВАНИЯ в **WoS** на 100 НПР за год (ед.)***

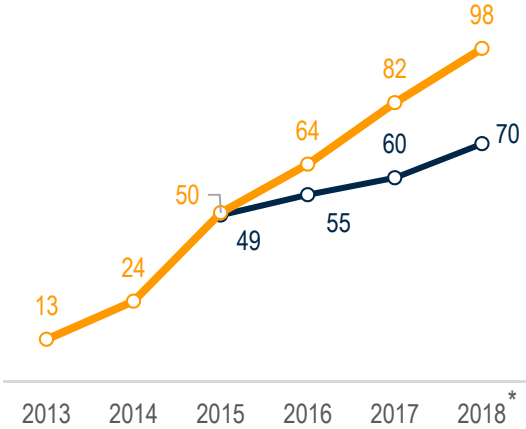


ПУБЛИКАЦИИ в **SCOPUS** за год (ед.)

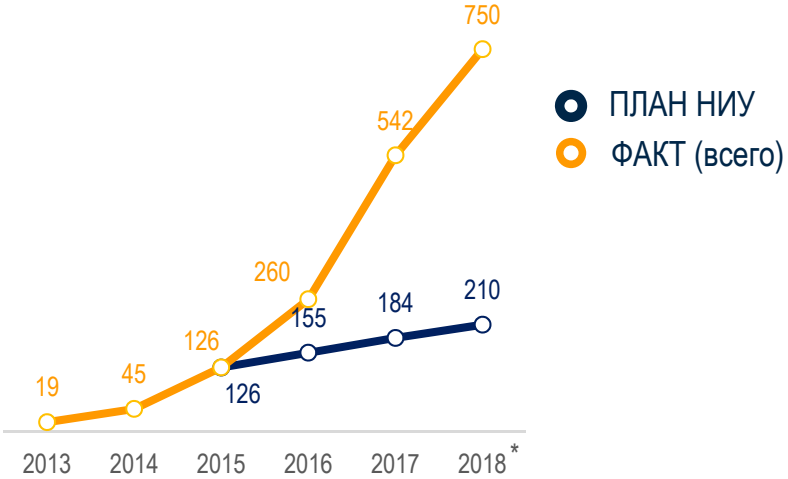
Всего



на 100 НПР



ЦИТИРОВАНИЯ в **Scopus** на 100 НПР за год (ед.)***



* Данные за 2018 год — прогноз на март 2018

** Учитываются рецензируемые типы публикаций. Численность НПР в знаменателе – на 01.10, эквивалент ставки. Москва: 2013 – 2819, 2014 – 2368, 2015 – 2383, 2016 – 2416, 2017 – 2249, 2018 - 2544

*** Цитирования за отчетный год на публикации за 5 лет всех типов. Численность НПР в знаменателе – на 01.10, эквивалент ставки.

**** Публикации в Core Collection Web of Science, без учета Emerging Sources Citation Index (ESCI)

СИСТЕМА АКАДЕМИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

© Аналитический центр ВШЭ

Конкурсы грантов на исследования для НПР

- Индивидуальные исследовательские проекты
- Научно-учебные группы: исследовательские проекты с участием студентов и аспирантов «Учитель-ученики»
- Поддержка академической мобильности

Развитие системы академических надбавок (АН)

2013 Введен список изданий, за публикации в которых АН не назначаются

2014 Размер АН 3 уровня дифференцирован в зависимости от квартиля журнала

2015 Расширен перечень типов публикаций для назначения АН 3 уровня за счет ведущих конференций Computer Science и монографий, выпущенных авторитетными издательствами

2018 Последовательная отмена АН 1 уровня в кампусах для ППС, сохранение АН 1 уровня для научных сотрудников по доле ставки ППС

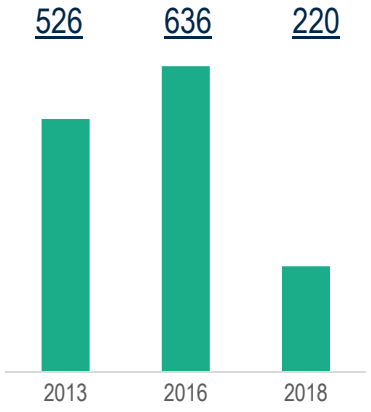
Система академических надбавок:

1 уровень: за академическую работу – на 1 год

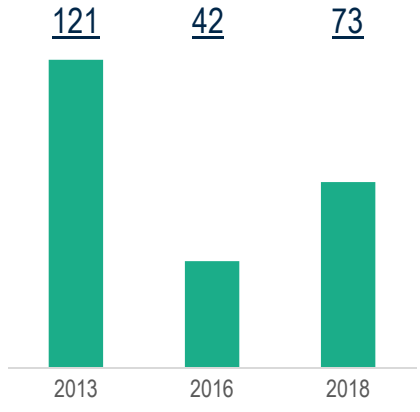
2 уровень: за академическую работу и вклад в научную репутацию ВШЭ – на 1-2 года

3 уровень: за публикацию в зарубежном рецензируемом научном издании (Q1 и Q2) – в зависимости от квартиля журнала на 1 или 2 года

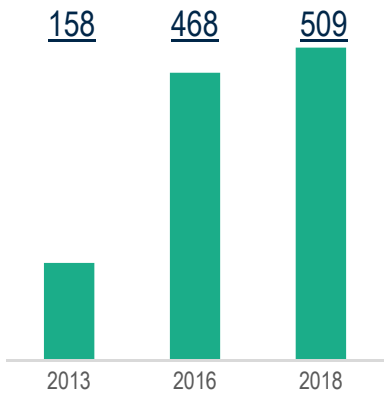
АН 1 уровня
за академическую работу (чел.)



АН 2 уровня
за академические успехи и вклад в репутацию ВШЭ (чел.)



АН 3 уровня
за статью в зарубежном рецензируемом журнале (чел.)



- *С 2018 г. АН 1 уровня включена в единый контракт: назначается только для НР, занятых в образовательном процессе, и ППС филиалов*
- *С 2018 г. повышение требований: АН 3 уровня назначается за публикации Q1, Q2 (vs 2016 г. – Q1,Q2,Q3) Применен принцип понижения на квартиль в зависимости от доли самоцитируемости журнала*

В число получателей АН 3 уровня за конкретный год входят получатели надбавок текущей кампании и переходящей с прошлого года. До 2017 г. надбавка назначалась на 2 года, с 2017 г. выдается дифференцированно на 1 и 2 года.

НАУЧНЫЙ ФОНД ВШЭ

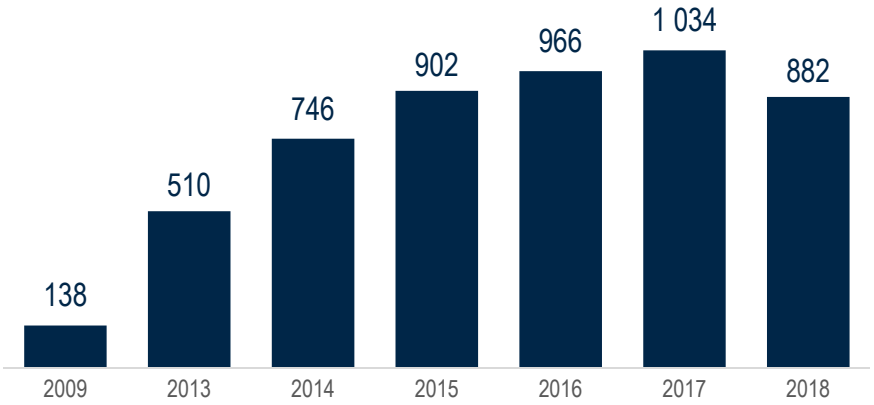
© Аналитический центр ВШЭ

Программа «Научный фонд»

- Обеспечивает поддержку и развитие научных исследований за счет средств университета
- Включает систему академических надбавок, гранты на исследования и на академическую мобильность
- С 2015 г. часть средств Научного фонда передана на факультеты и в филиалы
- С 2017 г. изменена система академических надбавок, что обусловило сокращение бюджета Научного фонда

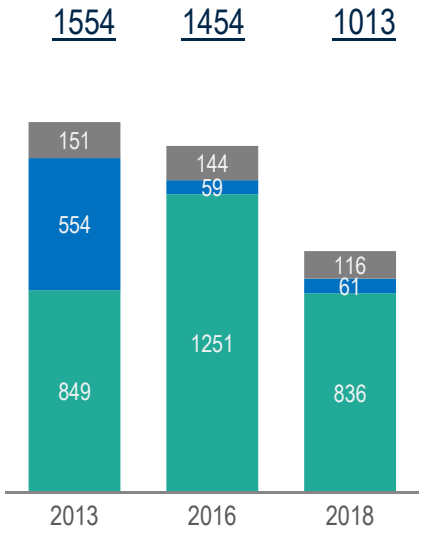
! Требуется модернизация инструментов поддержки исследований в рамках Научного фонда

Бюджет Научного фонда ВШЭ (млн руб.)

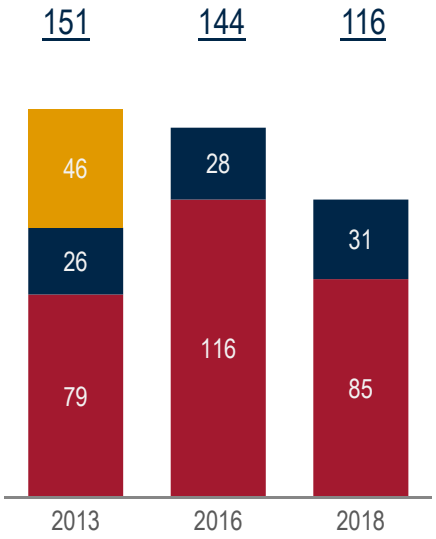


С 2015 г. на факультетах организованы Фонды академического развития (ФАР); с 2016 г. ежегодно по результатам КПЭ выделяются дополнительные средства на развитие факультетов

Академические надбавки* и гранты (ед.)



Гранты на исследования (ед.)



- Академические надбавки
- Гранты на мобильность
- Гранты на исследования
- Научно-учебные группы
- Индивидуальные исследования
- Софинансирование грантов РФФИ и РГНФ

млн руб.

* Включая надбавки, назначенные ректором

НАУЧНЫЕ ЖУРНАЛЫ

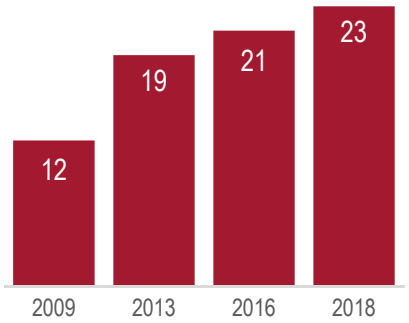
© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача ✓ Создание системы научных и информационно-аналитических журналов международного уровня

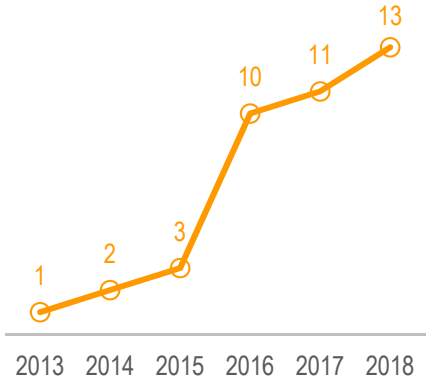
Научные журналы (2018)

- 23 научных журнала
- 13 журналов индексируются в Scopus, имеют программы развития, открыты онлайн-версии
- 1 журнал (Moscow Mathematical Journal) индексируется в Core Collection Web of Science, 10 – в его сегменте Emerging Sources Citation Index (ESCI)
- 7 журналов имеют полнотекстовую англоязычную версию: Moscow Mathematical Journal, Journal of Language and Education, Business Informatics, Acta Naturae, Educational Studies Moscow, Foresight and STI Governance, International Organisations Research Journal
- Moscow Mathematical Journal входит в первый квартиль в Web of Science и Scopus, журнал «Форсайт» – во второй квартиль в Scopus
- Moscow Mathematical Journal признан лучшим российским журналом по версии Web of Science - Clarivate
- 15 журналов входят в Russian Science Citation Index (RSCI) на платформе Web of Science
- 229 сотрудников являются членами редколлегий 287 международных журналов
- Электронные версии научных журналов ВШЭ представлены на корпоративном портале: http://www.hse.ru/science/journals

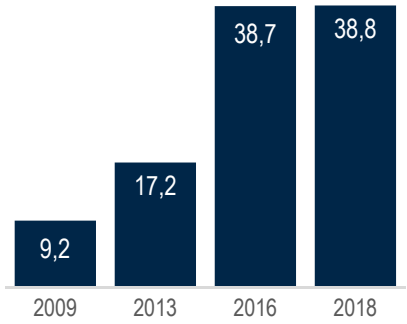
Научные журналы ВШЭ (ед.)



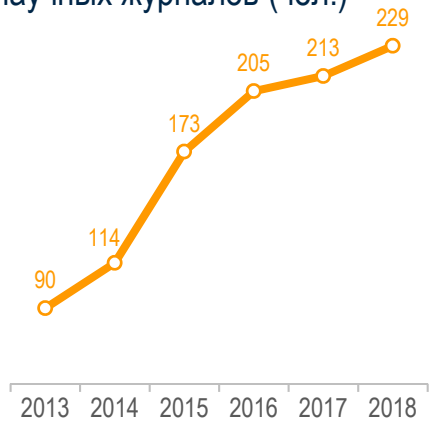
Журналы ВШЭ в WoS и Scopus (ед.)



Финансирование журналов (млн. руб.)



НПР – члены редколлегий международных научных журналов (чел.)



! В некоторых журналах ВШЭ сохраняется низкая доля внешних (в т.ч. иностранных) авторов, материалов на английском языке; необходим ввод международных ученых в редколлегии

! Необходимы новые инструменты доведения статей до публикаций: Writing center для внешних авторов, модель «письма в журнал»

ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ В ИНТЕРЕСАХ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Создание системы мониторингов социально-экономических процессов для разработки социальной и экономической политики
- ✓ Расширение объема экспертно-аналитической работы
- ✓ Диверсификация прикладных исследований и увеличение объемов НИР в интересах федеральных и региональных органов власти, российских и международных компаний

Участие в разработке социально-экономической политики

- Экспертно-аналитический центр при Правительстве РФ: систематическое участие в экспертно-аналитической работе в интересах Администрации Президента РФ и Правительства РФ
- Участие в ключевых международных экспертных организациях: ОЭСР, Европейская комиссия, Евростат, ЮНИДО и др.
- Ключевой центр России по научно-технологическому прогнозированию
- Разработка долгосрочных прогнозов и стратегий социально-экономического развития России, регионов, отраслей
- Участие в 41 федеральной, государственной и региональной целевой программах РФ
- Уникальная база данных, характеризующая различные аспекты экономического и социального развития России

Инструменты поддержки прикладных исследований

2012	Ежедневный мониторинг конкурсов и заказов на НИОКР
2013	Программа «Фонд развития прикладных исследований»
2015	Поддержка международных партнерств
2016	Льготные условия для факультетских НИР по отчислениям в бюджет университета
2017	Служба одного окна для организационной поддержки участия факультетов в прикладных исследованиях

Проблемы 2018

- Необходимость освоения новых рынков, выход на новый уровень доходов от прикладных исследований
- Слабый уровень взаимодействия научных подразделений и факультетов для реализации комплексных междисциплинарных проектов
- Недостаточно освоены и внедрены лучшие консалтинговые практики

ДИНАМИКА ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

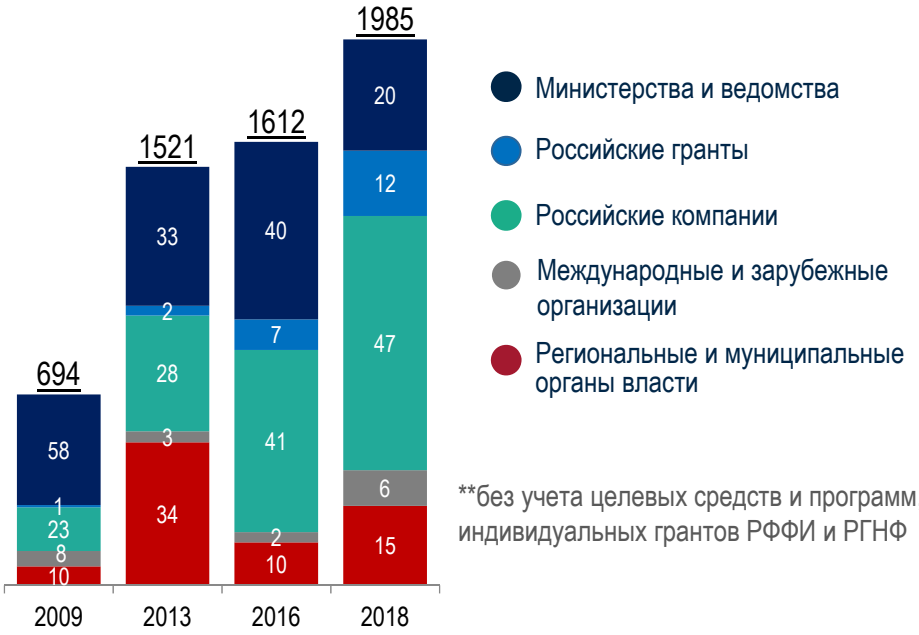
© Аналитический центр ВШЭ

Динамика внутренних затрат на науку в России и внебюджетных доходов ВШЭ от исследований и разработок

	2009		2018
Количество заказчиков прикладных НИР, ед.	118	в 1.9 раза	227
Внебюджетные доходы ВШЭ от НИР, млн руб.	694	в 2.9 раза	1 985
Для сравнения: внутренние затраты на НИР в России (млрд руб.) выросли с 2009 г.		в 2.3 раза	

ВШЭ в ТОП 3 по объемам НИР среди российских вузов

Структура внебюджетных доходов от исследований и разработок (всего, млн руб. / %)**



**без учета целевых средств и программ, индивидуальных грантов РФФИ и РГНФ

Результаты (2014-2018)

- Расширен круг заказчиков (227 в 2018 vs 197 в 2013)
- Обеспечен рост доли доходов от прикладных НИР в интересах российских организаций (47% в 2018 vs 28% в 2013); снижена зависимость от заказов министерств и ведомств
- Возросло количество грантов научных фондов: 158 в 2018 vs 76 в 2013
- Внебюджетные доходы факультетов от НИР увеличились в 4 раза
- ВШЭ – участник 41 федеральной, государственной и региональной целевой программы РФ
- Сформированы стратегические партнерства с крупнейшими компаниями: Сбербанк, Росатом, Роскосмос, Газпром, Транснефть, НОВАТЭК, Росгеология, Роснефть, Ростелеком, Северсталь, Российские космические системы, РЖД, ОДК, Аэрофлот, РВК и др.
- Регулярные мониторинговые исследования по основным направлениям развития экономики и социальной сферы: 15 в 2018 vs 13 в 2013

ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАБОТА В ИНТЕРЕСАХ ГОСУДАРСТВА

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача

✓ Повышение качества и объемов экспертно-аналитической работы ВШЭ в интересах Администрации Президента РФ и Правительства РФ

Результаты 2014 - 2018

- 35 исследований и более 900 аналитических материалов в интересах Правительства РФ и Администрации Президента
- Сформирована «карта компетенций» подразделений ВШЭ для развития экспертно-аналитической деятельности
- Более 500 сотрудников ВШЭ регулярно участвуют в ЭАР
- В ЭАР задействована треть всех научных подразделений, в т.ч. 10 крупнейших

Результаты

	2013	2018
Объем финансирования ЭАР, млн руб.	200	635

в 3.2 раза

Новые задачи

- Расширение базы экспертов ВШЭ
- Вовлечение сотрудников факультетов, аспирантов и студентов в экспертно-аналитическую работу
- Достройка компетенций и расширение тематики экспертно-аналитической деятельности
- Развитие экспертно-аналитической работы в интересах региональных органов власти

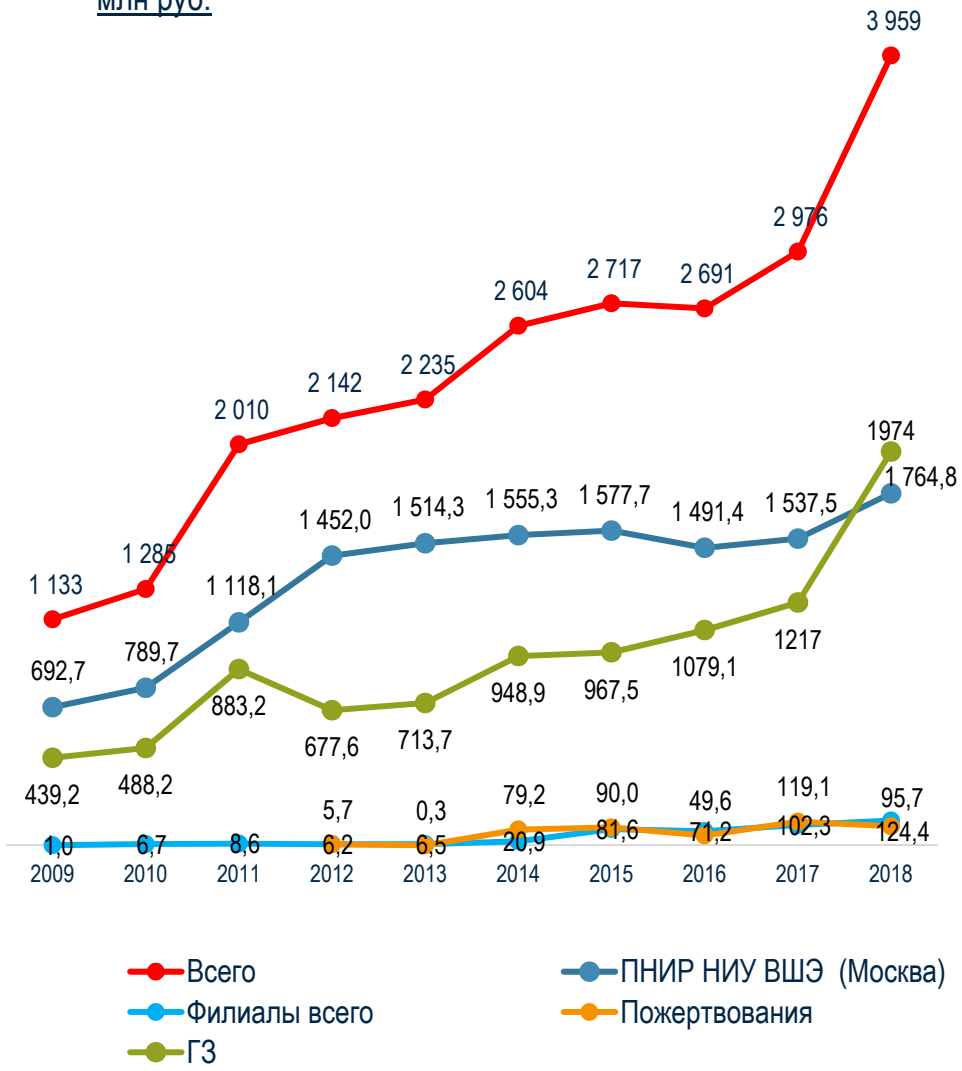
Позиционирование ВШЭ как экспертно-аналитического центра при Правительстве РФ

- Участие в разработке большинства стратегических документов и решений в Российской Федерации
- Максимальное среди российских научных, образовательных и экспертных организаций количество работ в интересах Администрации Президента и Правительства Российской Федерации (в рамках государственного задания)
- Расширение тематики работы от экономической к социально-политической и международной
- Системное участие в ключевых российских форумах
- Регулярное участие в деятельности:
  - Рабочей группы Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития России
  - Рабочей группы Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам
  - Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции
  - Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям
  - Комиссии при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров
  - Экспертного совета при Правительстве РФ
  - Правительственной комиссии по координации деятельности открытого правительства
  - Общественных советов федеральных органов исполнительной власти, комиссий, советов, коллегий при Президенте РФ, Правительстве РФ

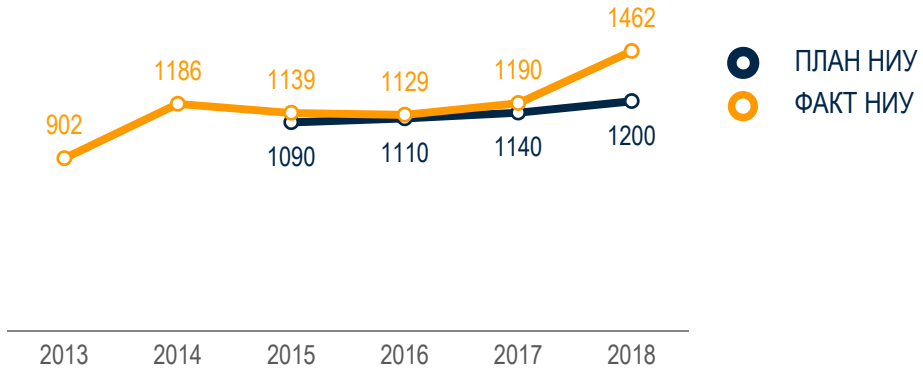
ДОХОДЫ ОТ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК

© Аналитический центр ВШЭ

По поступлению средств
млн руб.



В расчете на 1 НПР (Москва)
тыс. руб. / чел.



Мониторинг МОН (объем НИР без учета собственных средств)

	Всего, млн руб.		На 1 НПР, тыс. руб.	
	2018	2017	2018	2017
Москва	3718.6 (+40%)	2 676.6	1461.5 (+23%)	1189.4
Нижний Новгород	36.7 (+40%)	26.3	175.0 (+30%)	134.1
Пермь	21.4 (-10%)	24.0	199.4 (-2%)	202.6
Санкт-Петербург	96.4 (+66%)	58.1	270.8 (+76%)	153.6

✓ Пороги Мониторинга эффективности МОН преодолены по всем кампусам

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ИННОВАЦИИ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Создание бизнес-инкубаторов на базе кампусов ВШЭ
- ✓ Генерация новых бизнесов и проектов в сфере социально-экономических исследований
- ✓ Создание площадки предпринимательских инноваций в партнерстве с внешними компаниями и организациями
- X 30% студентов проходят через бизнес-инкубаторы ВШЭ
- X Создание инновационного парка

Бизнес-инкубаторы (с 2006)

- Созданы в Москве (2006), Нижнем Новгороде (2010), Перми (2010)

2006 Поиск и акселерация стартапов через программы бизнес-инкубатора HSE{Inc} : ежегодно более 3 тыс. инновационных проектов, более 1 тыс. стартап-команд получают поддержку

2017 Отраслевые программы инкубирования совместно с индустриальными партнерами: промышленные технологии, финансовые и блокчейн-технологии, медиа и реклама, социально-ориентированные стартапы

✓ В 2017 г. бизнес-инкубатор ВШЭ занял 7 место среди университетских бизнес-инкубаторов мира по версии Ubi Global

Формирование предпринимательской культуры

2006 Курсы и мастер-классы по предпринимательству от бизнес-менторов и специалистов-практиков

2017 Внедрение курсов по предпринимательству в образовательные программы

2018 Общеуниверситетский центр предпринимательских компетенций: методическая и консультационная поддержка факультетов и программ

Поддержка инновационной деятельности ВШЭ (с 2010)

- Фонд поддержки инновационного предпринимательства ВШЭ (2010)
- Конкурс предпринимательских проектов студентов HSE{Business}Cup
- Конкурс научно-технических проектов научных работников, студентов и аспирантов HSE{Tech}Cup
- Более 200 проектов-участников конкурсов ежегодно
- Акселерационные программы бесплатны для студентов ВШЭ (с 2016)
- 7 стартапов в инвестиционном портфеле ВШЭ (2018)

Коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности (с 2011)

- Внедрен механизм коммерческой тайны (2011)
- Схема правообладания закрепляет исключительное право на подавляющее большинство РИД за работниками университета (2013)
- На административном учете 455 объектов нематериальных активов балансовой стоимостью 435 млн руб. (2018)

✓ По доходам от интеллектуальной деятельности ВШЭ занимает 6 место среди университетов Проекта 5-100

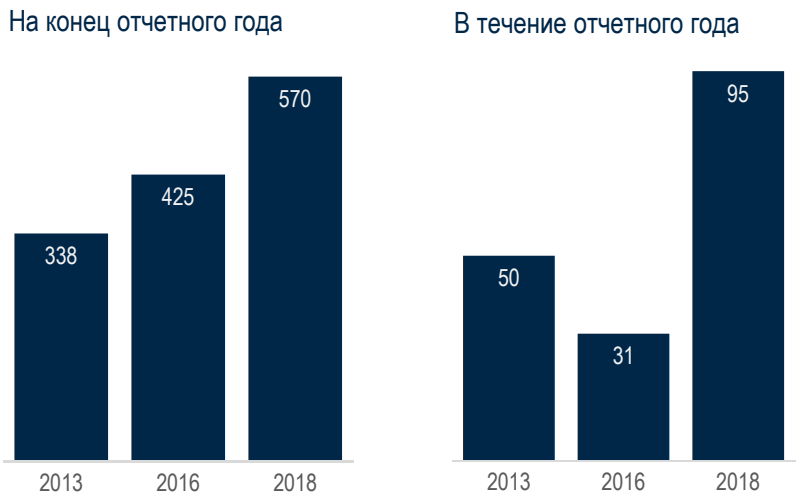
Проблемы 2018

- Развитие инженерных и IT-направлений ставит ВШЭ в один ряд с ведущими техническими вузами: требуются новые механизмы коммерциализации и система «выращивания бизнесов» из инициативных проектов
- Не сформирована система тиражирования успешных практик предпринимательской деятельности, сохраняется низкая эффективность извлечения доходов из НИР

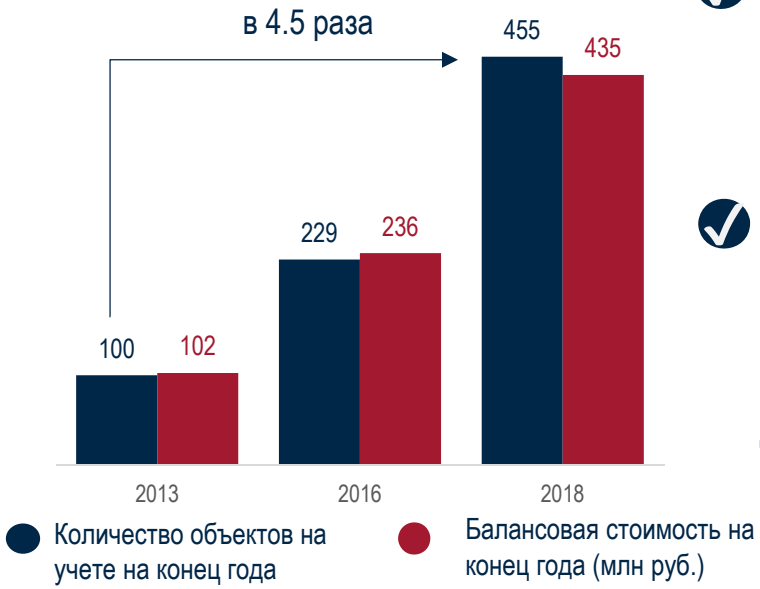
КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ РАЗРАБОТОК

© Аналитический центр ВШЭ

Количество зарегистрированных объектов интеллектуальных прав (ед.)

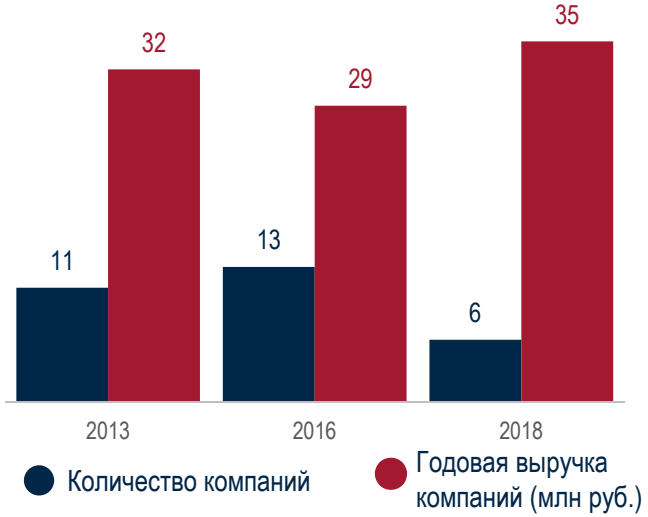


Количество объектов нематериальных активов (ед.)

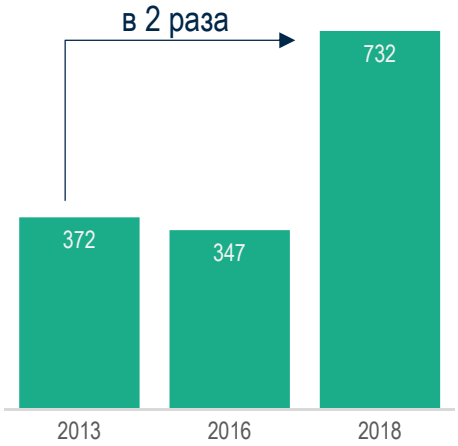


- Разработаны механизмы правового сопровождения создания и использования МООС – массовых открытых онлайн-курсов
- Отработана система принятия к учету исключительного права на результаты интеллектуальной деятельности в качестве нематериальных активов

Малые инновационные предприятия с участием ВШЭ в капитале



Количество участников конкурсов Фонда инновационного предпринимательства (чел.)



КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

НОВАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА. ЭТАП 1

Формирование системы объективных ориентиров академической продуктивности

- Создание объективной системы стимулов, не зависящих от персональных решений
- Условия оценки и вознаграждения известны заранее, позволяют планировать деятельность
- Основная часть вознаграждения поставлена в зависимость от личных усилий

2009: Разворачивание нового блока программ Центра повышения квалификации

2009: Открытие программ международного рекрутинга

2010: Ввод академических надбавок за публикации в международных рецензируемых журналах (АН3)

2011: Ввод надбавок за статус Лучшего преподавателя

- Появилась возможность достойного заработка академическим трудом внутри университета
- Средний заработок НПР в три раза превышает базовый уровень оплаты
- Система стимулов постоянно достраивается и корректируется

	2009	2013	2018
Средняя зарплата ППС на полную ставку, Москва, тыс. руб.	79.5	96.8	169.5

НОВАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА. ЭТАП 2

Повышение профессиональных требований к сотрудникам

- Формирование системы независимых оценок профессиональной деятельности
- Ступенчатое повышение планки профессиональных требований
- Создание стимулирующей конкурентной среды для сотрудников

2012: Введение формальных требований к уровню и качеству публикационной активности

2013: Переход к реальному конкурсу ППС и системе дифференцированных контрактов

2013: Начало ежегодной оценки клиентами административных сервисов университета

2014: Переход к открытому конкурсу ППС с внешними кандидатами (25%) и профессиональной экспертизой

2015: Абсолютное сокращение ППС, не соответствующего требованиям (– 200 ставок)

2015: Ввод системы KPI для оценки деятельности деканов факультетов

2016: Введение условий единого контракта (исследования – преподавание – организационная работа)

2017: Перевод преподавателей, не соответствующих требованиям, на должности тьюторов и ГПД

2018: Повышение базовых требований к публикациям, общая оценка публикационной активности НПР

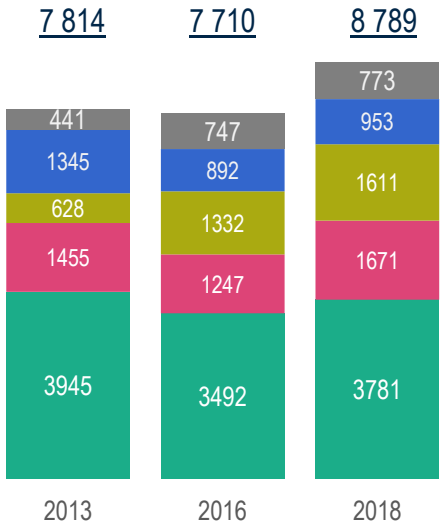
- Создание сбалансированной и подстраиваемой системы вознаграждений и требований
- Обновление кадрового состава, в т.ч. за счет инбридинга (в ВШЭ работают около 700 выпускников)
- Устойчивое повышение публикационного и общего профессионального уровня НПР

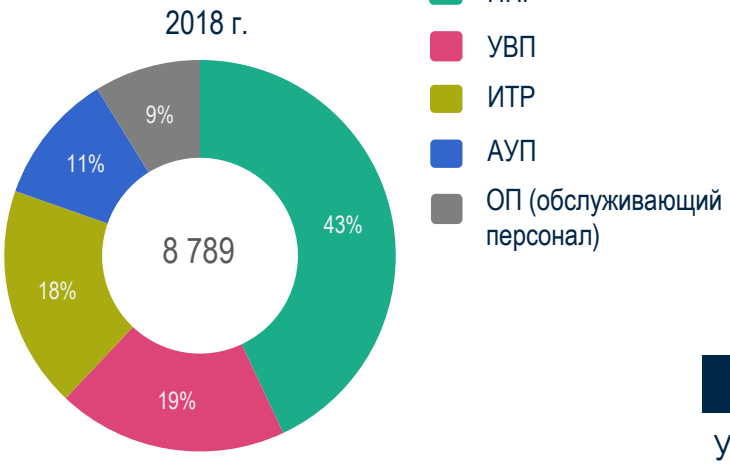
	2009	2013	2018
Доля НПР, публикующихся в WoS и Scopus, Москва, %	12%	30%	62%

СТРУКТУРА ВШЭ ПО КАТЕГОРИЯМ РАБОТНИКОВ

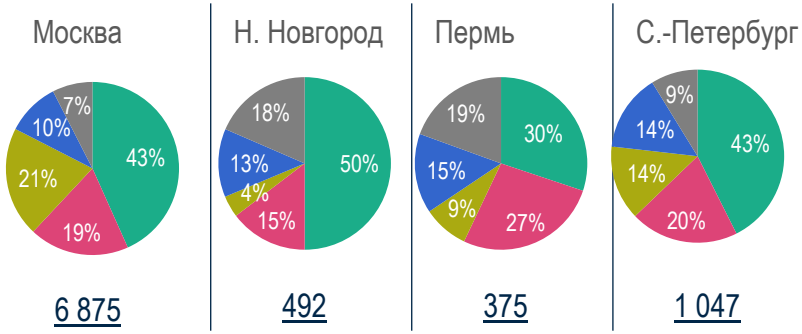
© Аналитический центр ВШЭ

КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ (чел. / %)





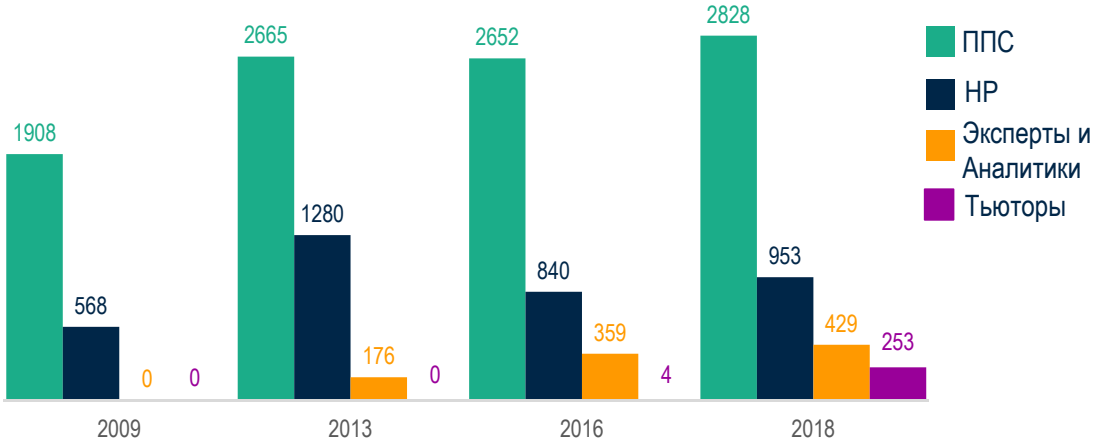
КАТЕГОРИИ РАБОТНИКИ ПО КАМПУСАМ (2018) (%)



УЧЕНЫЕ ЗВАНИЯ (присвоены в 2014-2018)	
Ученое звание Профессора	**8**
Ученое звание Доцента	**31**

! Невысокая мотивация у НПР к получению ученых званий

ППС, НР, эксперты и аналитики, тьюторы (чел.)



ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ и СТАТУСЫ ВШЭ		
2000	Почетный профессор	**27**
2003	Коллегия ординарных профессоров	**151**
2018	Почетный статус «Заслуженный профессор»	**16**
2018	Профессор-исследователь, профессор-консультант, доцент-консультант	**27**

✓ Гибкие треки для поддержки преподавания и исследований

Срез на 01.10

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: АКАДЕМИЧЕСКИЙ СОСТАВ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Внедрение эффективного контракта с НПР и обеспечение конкурентоспособной заработной платы
- ✓ Создание условий для совмещения исследовательской и педагогической работы НПР, пониженная учебная нагрузка
- ✓ Рекрутинг специалистов с международного рынка труда
- ✓ Внедрение эффективных механизмов отбора и обновления профессиональных кадров
- ✓ Привлечение специалистов-практиков к образовательному процессу, экспертной и предпринимательской деятельности
- ✓ Конкурсная целевая поддержка для выпускников аспирантур

Эффективный контракт и конкурентоспособная оплата труда

2008 Модель эффективного контракта с НПР на основе развитой системы академических материальных и нематериальных стимулов. Доведение средней оплаты труда ППС до уровня более 200% от средней заработной платы по региону:

2018 г.: Москва – 243%, СПб – 222%, НН – 261%, Пермь – 271%

Двукратное увеличение гарантированной оплаты труда ППС в связи с повышением базовых требований: базовый оклад составляет 50%

Совмещение преподавания и научной работы

2008 Институты учебных ассистентов и тьюторов, творческие отпуска для подготовки научных работ, дифференцированные контракты с пониженной преподавательской нагрузкой

2014 Единый контракт с НПР: обязательное выполнение научной, преподавательской и общественной/административной деятельности

Обновление кадров

2006 Программа академического кадрового резерва

2008 Стимулирование академического выбора студентов через институты учебных ассистентов и стажеров-исследователей, научно-учебные и проектно-учебные лаборатории и группы
Привлечение специалистов-практиков через базовые кафедры: 199 преподавателей в 2018 г.

2014 Открытый конкурс ППС с участием внешних претендентов

2018 Программа российских постдоков

Международный рекрутинг

2009 Привлечение международных НПР, в т.ч. на условиях гибких контрактов на все направления

2014 Программа для постдоков с международного рынка труда

Проблемы 2018

- Численность НПР, интегрированных в глобальную исследовательскую повестку, недостаточна
- Внедрение системы дифференцированных треков НПР «академики – практики – тьюторы» не завершено
- Уровень интеграции международных специалистов недостаточно высокий
- Сохраняется дефицит притока конкурентоспособных специалистов с национального рынка
- Механизмы «выращивания» молодых НПР требуют обновления

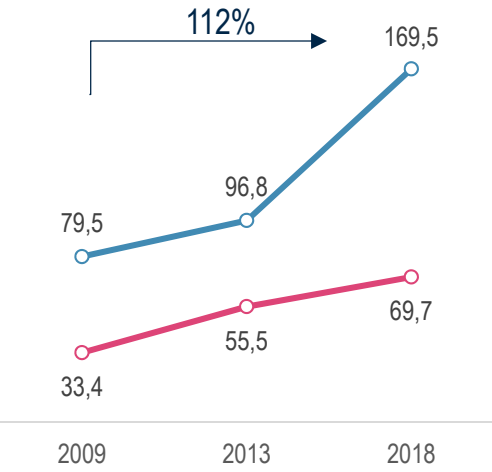
УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ППС

© Аналитический центр ВШЭ

ЗАРАБОТОК ППС В СРАВНЕНИИ СО СРЕДНЕЙ ОПЛАТОЙ ТРУДА В РЕГИОНЕ, тыс. руб.

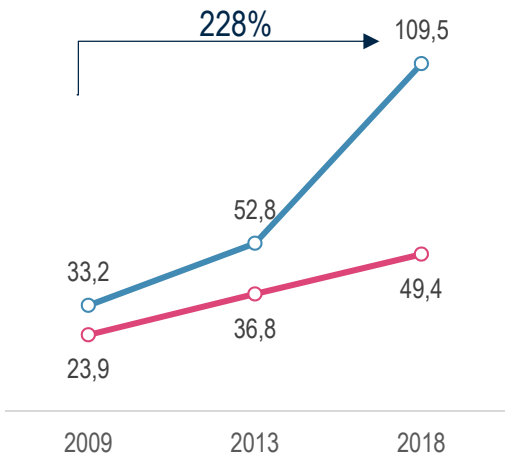
ВШЭ Средняя по региону

МОСКВА



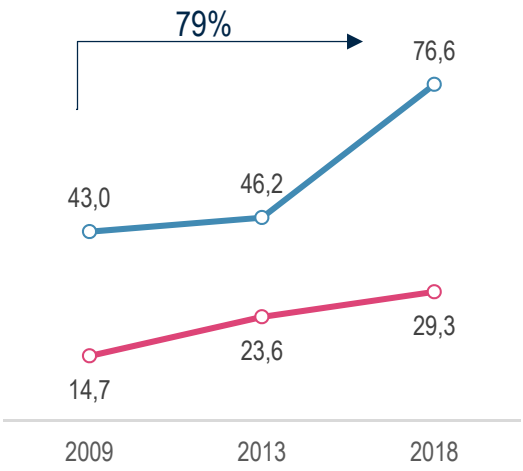
Отношение заработка ППС ВШЭ к средней з/п в регионе, %	
2009	238%
2013	174%
2018	243%

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



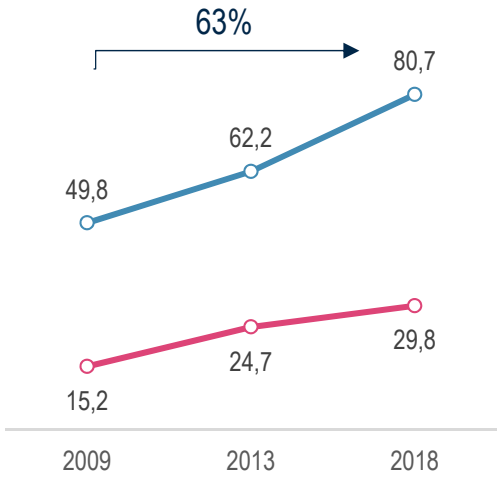
Отношение заработка ППС ВШЭ к средней з/п в регионе, %	
2009	139%
2013	143%
2018	222%

НИЖНИЙ НОВГОРОД



Отношение заработка ППС ВШЭ к средней з/п в регионе, %	
2009	293%
2013	196%
2018	261%

ПЕРМЬ



Отношение заработка ППС ВШЭ к средней з/п в регионе, %	
2009	328%
2013	252%
2018	271%

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕКРУТИНГ

© Аналитический центр ВШЭ

Привлечение НПР международного уровня (с 2009)

- Международный рекрутинг на конкурсной основе специалистов со степенью PhD на постоянную работу (до 30 человек в год)
- Охватывает все научные направления ВШЭ
- Возможность перехода на tenure track и заключения гибкого контракта о дистанционной работе

Программа международных постдоков (с 2014)

- Привлечение молодых исследователей со степенью PhD ведущих зарубежных университетов (международные постдоки) на конкурсной основе
- Нанимаются во все научные подразделения ВШЭ, в т.ч. в 2018 в филиалах – 5 человек
- Краткие сроки контракта (1 год с возможностью двукратного продления) более привлекательны для иностранцев в рамках сложной геополитической обстановки
- Возможность перехода на контракт ППС после сотрудничества в течение контракта (более серьезное знакомство с претендентом на позицию ППС по сравнению с внешним наймом)

Программа дистанционных контрактов (с 2016)

- ППС мирового уровня на дистанционном контракте с временным пребыванием в ВШЭ
- Обязательное условие – публикация в высокорейтинговых журналах с аффилиацией ВШЭ
- Краткие сроки пребывания в России позволяют привлечь лиц, которые не готовы переезжать в РФ на постоянное проживание

Международный рекрутинг

	2013		2018
Заявки на конкурс НПР, ед.	274	в 2.2 раза	596
Принятые международные НПР, чел.	13	в 2 раза	26
Заявки на конкурс постдоков, ед.	102	в 3.2 раза	322
Принятые международные постдоки, чел.	8	в 6.4 раза	51

Численность ППС на дистанционном контракте, чел.		
2016	2017	2018
4	**16**	**24**

РОССИЙСКИЕ ПОСТДОКИ: НОВЫЙ ПРОЕКТ с 2018 года

© Аналитический центр ВШЭ

Программа российских постдоков

- Цель программы – привлечение во ВШЭ на конкурсной основе российских постдоков для выполнения научных проектов, укрепления контактов ВШЭ с российскими научными и образовательными организациями, содействия развитию национального академического рынка в России
- Для молодых российских исследователей до 35 лет, имеющих степень кандидата наук или PhD

Кол-во заявок на конкурс, ед.	Численность принятых постдоков, чел.
562	**24**

Организация конкурса 2018

1 этап

- Конкурс подразделений ВШЭ на гранты для российских постдоков:
  - 59 (67 тем/вакансий) заявок от 35 подразделений

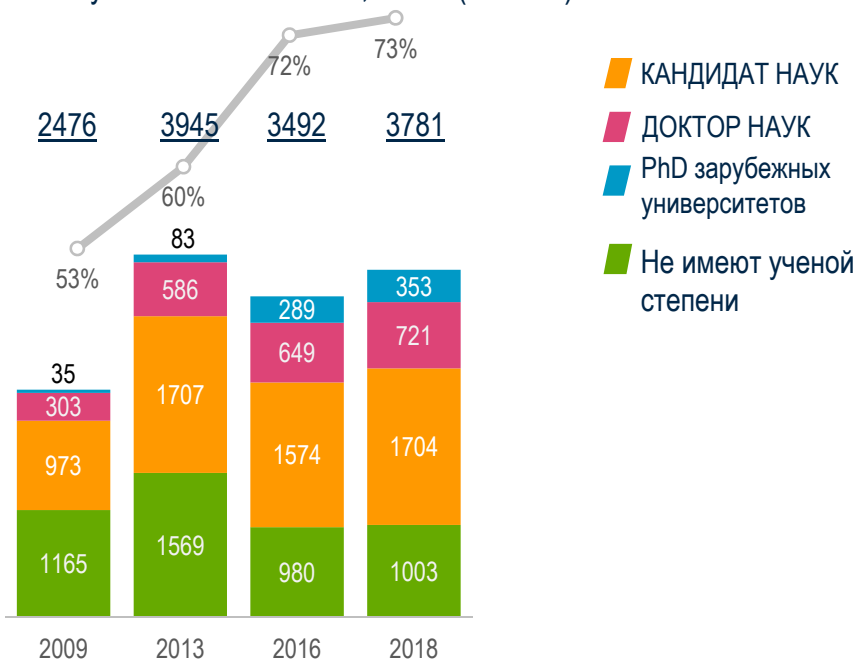
2 этап

- Открытый конкурс для молодых российских исследователей на позицию постдока ВШЭ:
  - 1 126 откликов, 562 кандидата, 215 заявок, соответствующих требованиям

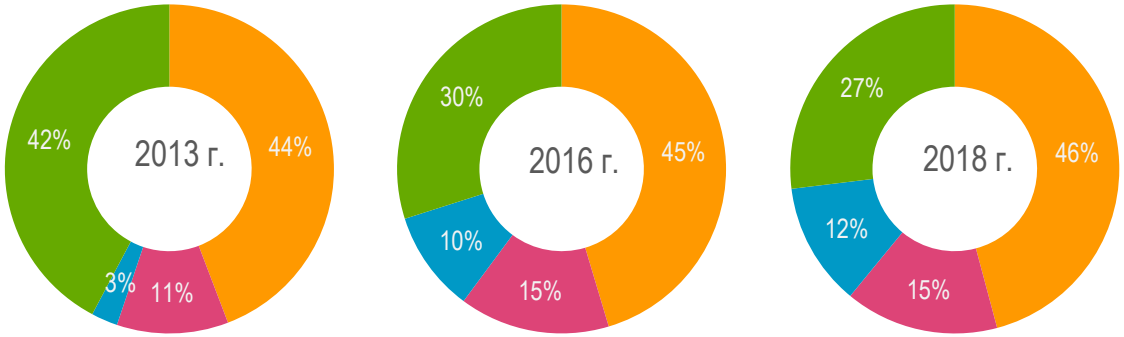
НПР С УЧЕНЫМИ СТЕПЕНЯМИ

© Аналитический центр ВШЭ

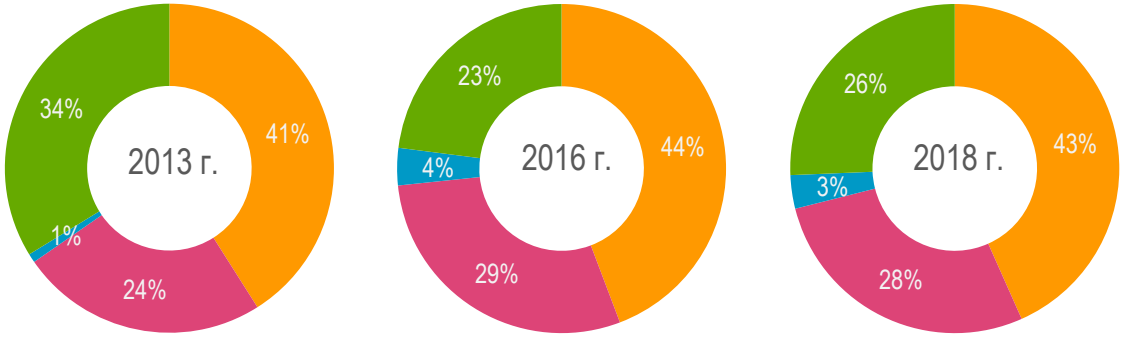
НПР с учеными степенями, всего (чел / %)



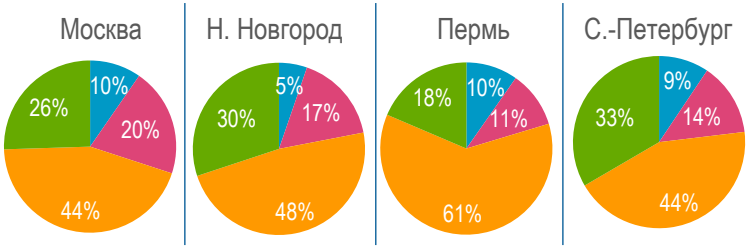
Доля НПР с учеными степенями (%). По основному месту работы



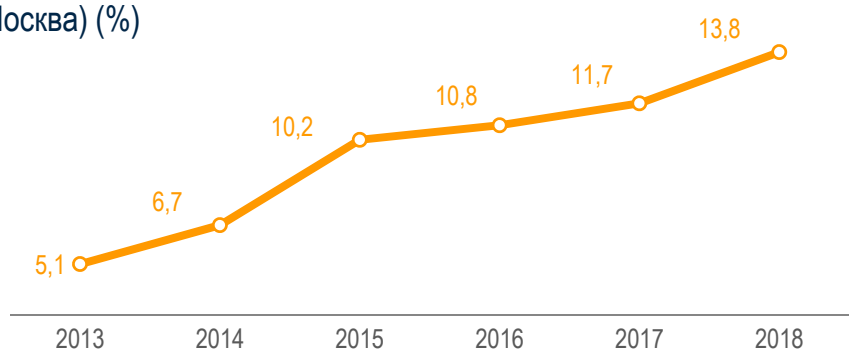
Доля НПР с учеными степенями (%). Внешние совместители



Доля НПР с учеными степенями по кампусам (работники по основному месту работы и внешние работники) (2018) (%)



Доля* иностранных НПР и российских НПР со степенью PhD (Москва) (%)



В московском кампусе в 2018 г. работали 308 иностранных НПР и российских НПР со степенью PhD

**Средняя численность за год с учетом отработанного времени*

Срез на 01.10

АКАДЕМИЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

© Аналитический центр ВШЭ

Программа реализуется с 2006 года

Задачи программы

- Поддержка профессионального развития преподавателей и исследователей на начальных и переходных этапах академической карьеры
- Адаптация молодых НПР к работе в университете, интеграция в академическую среду
- Специализация подготовки с учетом разных категорий участников

Программа включает

- Наставничество
- Академический английский
- Конкурсы инициативных проектов и межкампусных семинаров
- Выездные тематические семинары и методические встречи
- Стажировки «Будущих профессоров» в зарубежных научно-образовательных центрах

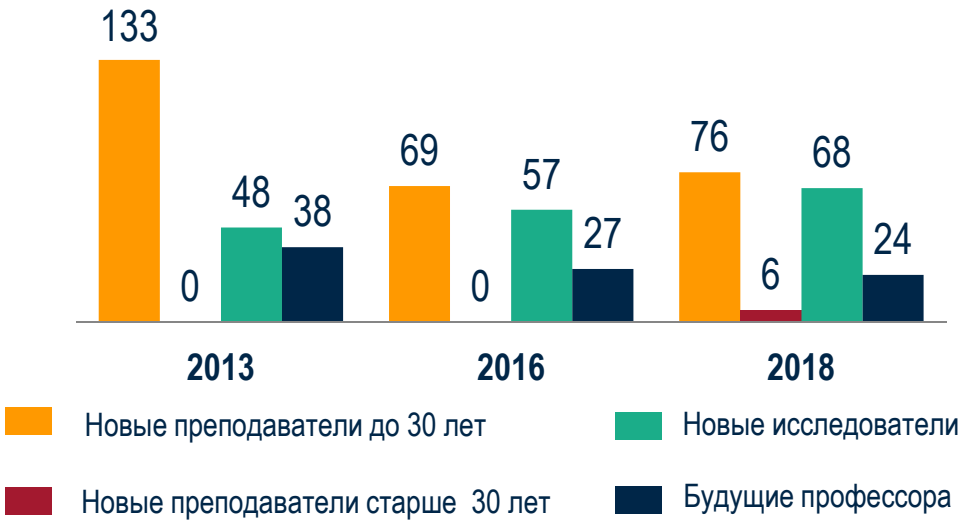
Финансовые механизмы

- Стартовые гранты для участников Программы: «Новые преподаватели до 30 лет», «Новые исследователи»
- Число получателей стартовых грантов:

181	126	144
2013	2016	2018

- Возможность сокращения учебной нагрузки на 25% для участников Программы: «Новые преподаватели», «Будущие профессора»

Категории участников программы



Результаты

	2013		2018
Доля публикаций в WoS и Scopus в общем числе публикаций резервистов, %	10%	в 4 раза	39%
Доля публикаций в зарубежных журналах в общем числе публикаций резервистов, %	8%	в 4.8 раза	38%
Доля резервистов, получающих академические надбавки, %	16%	в 1.9 раза	30%

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ НПР

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Постоянное обновление компетенций и повышение квалификации преподавателей и сотрудников
- ✓ Развитие внутрироссийской и международной академической мобильности
- X Ежегодная аттестация всех сотрудников на владение стандартными профессиональными компетенциями

Децентрализация управления повышением квалификации

50% средств на повышение квалификации переданы в факультетские фонды академического развития (ФАР)

Основные направления повышения квалификации

2006 Программы для развития специальных предметных навыков с акцентом на овладение инструментарием (в т.ч. на базе других университетов и с приглашением иностранных преподавателей во ВШЭ)

2008 Научные стажировки за рубежом, по результатам которых готовятся научные публикации и разрабатываются образовательные программы
Постоянно действующие многоуровневые программы английского языка для всех категорий работников

2014 Курсы по работе с информационными системами
Курсы по развитию преподавательского мастерства
Программы по развитию навыков академического письма на английском языке

2017 Курсы по работе с данными

Эффекты

	2013		2018
Доля НПР-участников программ профессионального развития (ПК, мобильность, стажировки), Москва*	38%	в 1.4 раза	53%
Число НПР-участников программ зарубежной мобильности, Москва, чел.	382	в 2.1 раза	807

Развитие преподавательского мастерства

2008 Развитие преподавательского мастерства в нескольких форматах:
- Программа «Фонд образовательных инноваций» (2008)
- Методические мастерские кадрового резерва (2012)
- Регулярные семинары «Методические среды» (2012)

2017 Старт новых программ:
- HSE Teaching Excellence Initiative (приглашение зарубежных специалистов для развития преподавательского мастерства в рамках отдельных дисциплин): в 2018 поддержан визит 9 специалистов, более 280 преподавателей ВШЭ приняли участие в семинарах и мастер-классах
- Teach for HSE (программа развития навыков преподавания, реализуемая совместно с Университетом Маастрихта): в 2018 участвовали около 500 преподавателей ВШЭ

*В том числе без подтверждающего документа

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ

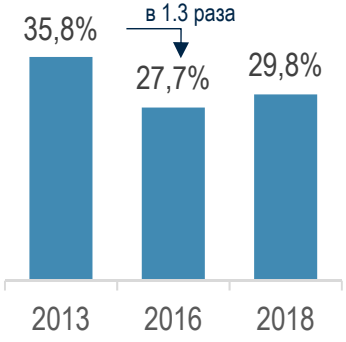
© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

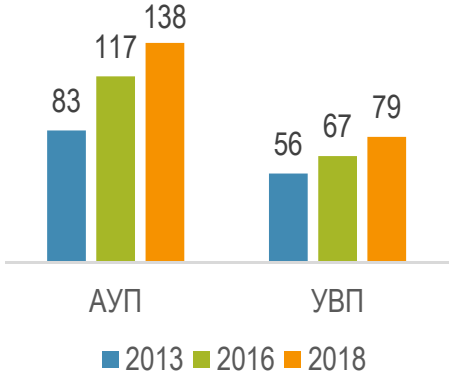
✓ Внедрение эффективных механизмов отбора и обновления кадров
✓ Развитие коммуникационных компетенций АУП / УВП
X Средняя заработная плата АУП / УВП не ниже медианы рынка по соответствующим профессиям

Оптимизация численности и заработной платы АУП/УВП

Доля работников АУП / УВП в общей численности персонала, %



Средняя ЗП, тыс. руб. в мес.



Уровень медианы рынка достигнут в среднем на 80-90%

Отношение средней ЗП АУП ВШЭ к медиане рынка (Москва)*, %

* Источник сведений о медиане рынка по сопоставимым позициям: регулярные исследования компаний EY и Hays

Обновление и развитие персонала

- Подбор руководителей с участием международных кадровых агентств
- Входное тестирование 100% кандидатов (языки, ИТ, проф. навыки)
- Адаптационные курсы для вновь нанимаемых работников
- Повышение квалификации работников АУП (1/3 персонала ежегодно): soft skills, работа с данными, предметные курсы, обмен опытом
- Административный кадровый резерв (223 участника проектных групп)

Повышение эффективности деятельности АУП

- Обратная связь о качестве работы АУП на основе опросов клиентов (ежегодные внутренние социологические опросы НПР и студентов)
- Регулярная оценка деятельности руководителей центрального аппарата (с 2018 года – централизованно по единым формам анкетирования)
- Взаимосвязь стимулирующих выплат с оценкой результатов работы
- Фонды стимулирующих выплат руководителей подразделений

Профессионализация менеджмента образовательных программ

- Комплексная система оценки сотрудников учебных офисов на основе KPI (в 2018 г. 92% администраторов программ получили высокие оценки)
- Более 70% сотрудников учебных офисов владеют английским языком
- Обмен знаниями: сообщество менеджеров образовательных программ

Проблемы 2018

- Высокая доля ручной обработки документов и данных блокирует дальнейшую оптимизацию и развитие АУП
- Излишняя внутренняя конкуренция и непрозрачные перспективы карьерного роста сотрудников
- Растущая конкуренция на рынке труда по базовым позициям АУП

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

© Аналитический центр ВШЭ

Программа реализуется с 2014 года

Цели и задачи

- Обеспечение преемственности в управлении: формирование единых ценностей университета в условиях профессионализации менеджмента
- Интеграция академической и административной среды
- Формирование культуры проектной деятельности
- Выстраивание эффективных горизонтальных связей

Содержание программы

- Проектная работа
- Программа повышения квалификации
  - Встречи с руководством
  - Выездные семинары
  - Тренинги, мастер-классы, семинары по проектной деятельности
  - Индивидуальные коуч-сессии
- Наставничество

Цифры и факты

Продолжительность – 2 года

4 кампуса (с 2016)

116 сотрудников прошли обучение

18 проектов в программе

18% резервистов получили повышение за время участия в программе

Число принятых на программу (чел.)

Всего: 223

Эффекты

4 проекта используются в административных сервисах ВШЭ

- «Студенческое электронное портфолио» – проект разработан на базе системы LMS http://lms.hse.ru
- «Бизнес-процессы для Вышки» – разработаны схемы для пользователей по процессам (конкурс ППС - https://pps.hse.ru/2nd2017/next/ , Летние школы - https://www.hse.ru/sumschool/instr, Договор ГПХ - legal.hse.ru/scheme)
- «Вышка и международные партнеры» – разработан механизм регистрации, учета, хранения, реализации и мониторинга соглашений ВШЭ о сотрудничестве
- «Азбука обмена: как создать работающее соглашение об обмене студентами» – разработан алгоритм полного цикла работы с соглашением об обмене (https://eduexchange.hse.ru/)

СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ

© Аналитический центр ВШЭ

ВШЭ обеспечивает социальный пакет, соответствующий практике большинства корпораций в России, и уникальный среди российских государственных университетов и научных центров:

Вид поддержки	Число получателей в ВШЭ	Доля компаний, предоставляющих данный вид поддержки*
Добровольное медицинское страхование	32% штатных работников	83%
Страхование для международных специалистов	100% НПР, нанятых на международном рынке (включая ВКС)	53%
Скидки на обучение детей сотрудников	Более 250 человек за 2013-18 гг. (высшее образование и ФДП)	40%
Материальная помощь в особых случаях	Более 200 человек ежегодно	75%
Льготное питание в рабочее время	Обеспечивается во всех основных корпусах	43%
Семейные корпоративные мероприятия	Более 1 200 человек-участников ежегодных Family-day и Детской зоны в рамках Дня Вышки в Москве (с 2017 г.)	35%
Корпоративные скидки компаний-партнеров	- Банковские услуги: более 800 чел. в год - Фитнес-услуги: более 200 чел. с 2018 г.	50%
Бесплатная психологическая помощь	Около 200 обращений ежегодно	н/д

* Источник: исследование компании AXES Management, члена международной консалтинговой группы Aon Hewitt (https://axes.ru/)

УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача

✓ Сформировать современную систему управления, обеспечивающую высокую эффективность образовательной и научной деятельности

Принципы системы управления

- Модель коллегиального управления, обеспечивающая принципы академического самоуправления: около 100 органов управления (советы, комиссии по всем направлениям деятельности), обеспечивающие вовлечение НПР, студентов, выпускников, внешних представителей в управление университетом
- Децентрализация системы управления – делегирование полномочий и ресурсов на уровень факультетов (по ряду направлений до 50%) с ответственностью за результаты (система KPI)
- Прозрачность системы управления: открытость информации (корпоративный портал), внутренние университетские периодические издания («Окна роста», «Вышка», «Типичная Вышка»), инструменты обратной связи (мониторинговые опросы, «Выразительная кнопка»)

Управление образовательными программами

с 2015 Управление каждой образовательной программой как самостоятельным продуктом

Двухуровневая модель:

- академический руководитель/академический совет – актуальное содержание и качество программы,
- учебный офис – сервисы для студентов и преподавателей.

Форсайт востребованных профессий и компетенций

Управление наукой

с 2009 Система коллегиальных органов управления наукой: Управляющий комитет научных исследований, Экспертный совет по научным исследованиям, Совет по инновационному предпринимательству
Экспертиза результатов научных проектов с привлечением внешних экспертов

с 2012 Комплексная экспертиза деятельности академических научных подразделений: оценка международных лабораторий, НУЛ
Административная поддержка выполнения заказов на НИР

с 2013 Система требований к качеству публикаций и оценка публикационной активности

с 2014 Форсайт перспективных направлений и рынков научных исследований
Повышение квалификации менеджеров научных проектов по наукометрии

Проблемы 2018

- Отсутствие долгосрочных стратегий развития и приоритетных проектов у факультетов
- Не развиты горизонтальные связи между образовательными и научными подразделениями
- Не сформирована модель взаимодействия исследовательских коллективов для интеграции фундаментальной, прикладной и экспертной работы
- Недостаточно высокий уровень эффективности управления образовательными программами

СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: МЕГАФАКУЛЬТЕТЫ

Новый уровень управления развитием за счет существенного укрупнения научно-образовательных подразделений и делегирования им полномочий и ресурсов

2014

Переход от 28 факультетов и отделений к 10 мегафакультетам с включением в их состав департаментов, школ и части научных подразделений

От 158 кафедр (кроме базовых) к 50 департаментам и школам в новой структуре

Сформирована ресурсная база мегафакультетов (~1/3 ресурсов центрального бюджета):

- Фонды академического развития, управляемые комиссиями факультетов
- Дополнительные средства на развитие по итогам ежегодной оценки KPI факультетов
- Расширение доли внебюджетных доходов, передаваемых факультетам

2017

Новая организационная модель подготовки академических кадров через создание факультетов в сотрудничестве с институтами РАН, в т.ч. их базовые кафедры

	2017	2018
Средства в распоряжении мегафакультетов, млрд. рублей	2.1	2.9

СИСТЕМНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ВШЭ

© Аналитический центр ВШЭ

Факультет экономических наук (2014)	Факультет социальных наук (2014)	Факультет гуманитарных наук (2014)	Факультет бизнеса и менеджмента (2015)
Теоретическая экономика Прикладная экономика Финансы Математика Статистика и анализ данных Экономика и финансы совместно с LSE (МИЭФ)	Политическая наука Социология Государственное и муниципальное управление Психология Образование Демография	Исторические науки Культурология Лингвистика Филология Философия Иностранные языки	Бизнес и деловое администрирование Бизнес-информатика Логистика

Факультет права (с 1997)	Факультет математики (с 2007)	Факультет мировой экономики и мировой политики (с 2008)	Московский институт электроники и математики (с 2012)
Право Практическая юриспруденция	Математика	Мировая экономика Международные отношения Востоковедение	Компьютерная инженерия Электронная инженерия Прикладная математика

Факультет коммуникаций, медиа и дизайна (2014)	Факультет компьютерных наук (2014)	Факультет физики (2016)	Факультет химии (2018)	Факультет биологии и биотехнологии (2018)	Факультет городского и регионального развития (2018)
Медиа Интегрированные коммуникации Дизайн	Программная инженерия Анализ данных и искусственный интеллект	Общая физика Теоретическая физика Вычислительная физика Физика твердого тела	Химия	Клеточная и молекулярная биология	Градостроительство и архитектура

Мегафакультеты, существенная трансформация	Факультеты с некоторыми изменениями структуры	Вновь созданные факультеты

Переход к мегафакультетам

- От 28 факультетов и отделений к 10 мегафакультетам с включением в их состав департаментов, школ и части научных подразделений

! В большинстве случаев требуется обеспечить эффективную междисциплинарную интеграцию, интеграцию исследовательских подразделений, включенность в экспертно-аналитическую работу

- От 158 кафедр (кроме базовых) к 50 департаментам и школам в новой структуре

! Необходимо преодолеть дефицит первичных форм организации профессиональной работы

- Созданы новые факультеты в сотрудничестве с институтами РАН, в т.ч. их базовые кафедры

! Необходимы более эффективные механизмы вовлечения базовых институтов РАН и их сотрудников

Децентрализация системы управления

- Расширена самостоятельность факультетов, переданы не менее 1/3 ресурсов центрального бюджета в факультетские комиссии по академическому развитию, введены KPI для деканов: по результатам 2018 г. 8 мегафакультетам выделены целевые средства на развитие – ~ 105.5 млн руб. и стимулирующие выплаты – ~ 10 млн руб.

! Необходимо повышение уровня самостоятельности факультетов

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ НПР АДМИНИСТРАТИВНЫМИ СЕРВИСАМИ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача

✓ Международные стандарты сервисов для НПР

Доля НПР, удовлетворенных сервисами

2015 – **48%** 2016 – **60%** 2017 – **55%** 2018 – **60%**

Сервисы, которыми не вполне удовлетворены более 30% НПР

- Оформление приказа на командировку
- Оформление авансового отчета по командировке
- Методическая поддержка учебного процесса
- Организация научных мероприятий по инициативе сотрудника/структурного подразделения
- Исходящая академическая мобильность (участие в конференциях, форумах, семинарах)
- Материально-техническое снабжение сотрудников/рабочих мест

По данным Центра внутреннего мониторинга

Сервисы, которые позитивно оценивают более 70% НПР

- Процедура повышения квалификации по программам, которые организуются ЦПК ВШЭ
- Пользование библиотекой
- Оформление полиса ДМС
- Заказ пропусков в здания ВШЭ
- Поддержка при пользовании LMS
- Пользование услугами типографии
- Персональные кадровые вопросы (отпуск, справки)
- Участие во внутренних конкурсах ФОИ
- Организационно-техническая поддержка учебного процесса
- Поддержка при пользовании Порталом ВШЭ
- Повышение преподавательского мастерства по программе Teach for HSE
- Конкурс на замещение научных должностей
- Оформление и сопровождение заявки на участие в кампании по академическим надбавкам
- Получение и пользование компьютерной техникой
- Поддержка оформления виз для приглашения иностранного сотрудника
- ИКТ-поддержка
- Правовая поддержка по различным вопросам
- Поддержка при занесении и верификации публикаций в базу Портала ВШЭ

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ НПР УСЛОВИЯМИ РАБОТЫ

© Аналитический центр ВШЭ

Оценка преподавателями и научными сотрудниками условий работы *

	Удовлетворены, %		
	2015	2016	2018
Адаптация к работе во ВШЭ	76	77	**81**
Повышение квалификации	73	68	**79**
Реализация преподавательского потенциала	77	80	**77**
Интеграция в международное академическое сообщество	69	63	**72**
Реализация исследовательского потенциала	67	57	**67**
Междисциплинарные исследования	62	53	**66**
Совмещение преподавания и научной работы	50	47	**51**

*С 2016 опросы НПР проводятся ежегодно, результаты опросов оформляются аналитическими бюллетенями

Инструменты обратной связи

- «Выразительная кнопка»: более 3000 обращений в год, около 80% разрешенных вопросов
- Оценка работы преподавателей студентами
- СМИ: Вышка, Окна роста, Типичная Вышка
- Мониторинговые опросы целевых групп: выпускники, студенты, аспиранты, ученики Лицея, абитуриенты, слушатели онлайн-курсов, преподаватели, научные сотрудники, административный персонал
- Разовые опросы участников корпоративных мероприятий, исследования по запросу руководства/ подразделений

По данным Центра внутреннего мониторинга

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СТУДЕНТОВ УСЛОВИЯМИ ОБУЧЕНИЯ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача

X Международные стандарты сервисов для студентов

Сервисы, которыми не вполне удовлетворены более 30% студентов

- Условия для самостоятельных занятий
- Условия для аудиторных занятий
- Условия для занятий спортом
- Организация питания в учебных корпусах
- Условия для отдыха и общения
- Условия для студенческого самоуправления
- Условия для творческой самореализации
- Комфорт в учебных корпусах, состояние помещений

Студенческая оценка преподавания

90% студентов участвуют в оценке преподавания:

- электронная система оценки
- голосование за лучших преподавателей
- оценка полезности курсов

Оценка студентами условий обучения

По данным Центра внутреннего мониторинга

ФИНАНСЫ И ИНФРАСТРУКТУРА

ФИНАНСЫ

Расширение ресурсной базы

- Переход к нормативно-подушевому финансированию бюджетных мест с прозрачной зависимостью от качества работы вузов позволил ведущим университетам влиять на свои доходы достигая высоких показателей эффективности (с 2016)
- Благодаря достижениям ВШЭ в науке и образовании обеспечен существенный рост норматива финансирования госзадания по образованию (в целом - на 35% с 2013)
- Учредителем обеспечен адекватный образованию прирост финансирования научных исследований ВШЭ (в 2.7 раза)
- Опережающий рост внебюджетных доходов ВШЭ: в 2.1 раза, в т.ч. по программам высшего образования – в 2.7 раза, с сохранением высокого качества приема

Преодоление последствий девальвации 2014 г.

- 2015 г.: шоковый (>60%) рост стоимости работы на мировом рынке (международные контракты, мобильность, доступ к базам данных, привлечение иностранных студентов и т.п.)
- 90% международных специалистов продолжили работу с ВШЭ
- Полностью сохранено ядро российских ученых мирового уровня (в т.ч. программа развития международных лабораторий)
- Расширена программа международного рекрутинга (в т.ч. part-time)
- Новые форматы привлечения иностранных студентов (Semester in Moscow, Летний университет, Международные олимпиады)

ФИНАНСЫ

Последовательные инвестиции в развитие

- На финансирование проектов развития направляется не менее 25% бюджета университета ежегодно (> 22 млрд руб. за 5 лет)
  Ключевые приоритеты: развитие кадрового потенциала, научные исследования, инновационные образовательные программы
- Более 1.5 млрд рублей инвестиций в информационно-аналитическое обеспечение научных исследований:
  В ВШЭ – крупнейшая база эмпирических данных о социально-экономическом развитии России на основе 15 крупных мониторинговых проектов, включая уникальный 20-летний массив социологических данных о состоянии домохозяйств (RLMS). Научная библиотека ВШЭ – онлайн-доступ к более 100 тыс. источников международных публикаций и баз данных
- Вычислительная инфраструктура на уровне мировых стандартов
- Старт инвестиций в оснащение естественно-научных направлений

Повышение внутренней эффективности

- Сокращение численности административного и учебно-вспомогательного персонала на 20%
- Ввод механизмов нормирования численности основного персонала (НПР, эксперты, аналитики, тьюторы)
- Сокращение удельных затрат на содержание помещений на 32%
- Рост доходов в расчете на единицу штатного персонала в 1.7 раз
- В целом за 5 лет мобилизовано > 4 млрд руб. за счет внутренних источников повышения эффективности

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ

© Аналитический центр ВШЭ

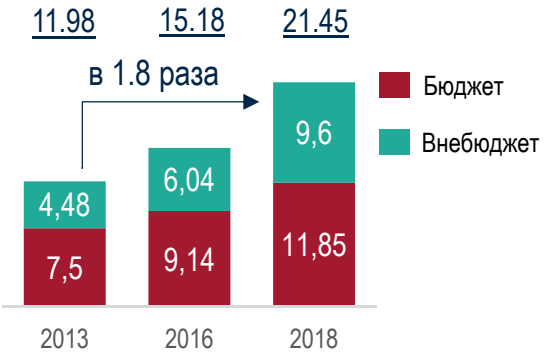
ПР 2020: задачи

- ✓ Увеличение доли бюджетного финансирования с 40% до 50%
- ✓ Повышение инвестиций в развитие, в т.ч. за счет формирования Фонда целевого капитала

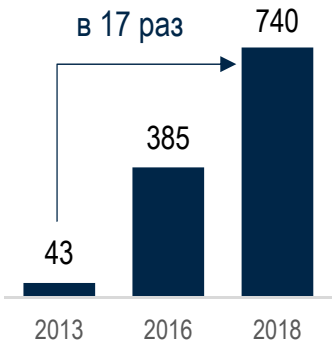
Основные результаты

- По объему доходов ВШЭ входит в Топ 3 российских вузов (2018) вместе с МГУ и РАНХиГС
- Объем доходов с 2013 вырос в 1.8 раза, внебюджетных доходов – в 2.1 раза
- Доля бюджетного финансирования: 60% в 2016, 55% в 2018
- Обеспечено финансирование проектов развития на уровне не менее 25% бюджета университета ежегодно (совокупно около 22 млрд руб. за 5 лет)
- Обеспечен устойчивый рост уровня оплаты труда НПР – в 1.6 раза vs 2013
- Сформирована ресурсная база мегафакультетов – с 2019 в их распоряжении будет более 3.5 млрд руб. в год
- Обеспечено развитие новых направлений (в т.ч. факультетов, создаваемых в сотрудничестве с РАН)
- Эндаумент-фонд ВШЭ: рост активов в 17 раз; входит в Топ 3 эндаументов российских университетов

СТРУКТУРА ДОХОДОВ, млрд руб.



АКТИВЫ эндаумент-фонда ВШЭ, млн руб.



Источники ресурсного обеспечения

УЧРЕДИТЕЛЬ

- ✓ Переход к нормативно-подушевому финансированию бюджетных мест с прозрачной зависимостью от качества работы вузов позволил ведущим университетам влиять на свои доходы, достигая высоких показателей эффективности (с 2016)
- Увеличение госзадания ВШЭ по науке в 2.7 раз, по образованию – в 1.6 раза
- Развитие имущественной инфраструктуры: за 2013-2018 введено более 140 тыс. кв.м учебных корпусов и общежитий

УНИВЕРСИТЕТ

- ✓ Рост норматива финансирования бюджетных мест ВШЭ за счет высоких показателей университета в науке и образовании (в целом – на 35% с 2013)
- Опережающий рост внебюджетных доходов: в 2.1 раза, в т.ч. по программам высшего образования – в 2.7 раз, с сохранением высокого качества приема
- Более 4 млрд руб. мобилизовано за счет существенного повышения внутренней эффективности деятельности университета:
  - Рост доходов в расчете на единицу штатного персонала в 1.7 раз
  - Ввод механизмов нормирования численности основного персонала (преподаватели, научные работники, эксперты, аналитики, тьюторы)
  - Сокращение численности административного и учебно-вспомогательного персонала на 20%
  - Сокращение удельных затрат на содержание инфраструктуры на 32%

Проблемы 2018

- Требуется адаптация модели развития ВШЭ к новым рынкам с применением новых бизнес-моделей (в т.ч. сетевых)
- Внутренние источники инвестиций сокращаются по мере исчерпания резервов дальнейшего повышения операционной эффективности
- Усложнение системы управления требует модернизации административной системы университета (включая цифровизацию) – снятие организационных барьеров для сохранения динамики развития

ИМУЩЕСТВЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Создание современных кампусов, преодоление территориальной разобщенности
- ✓ Формирование учебно-лабораторной базы
- ✓ Строительство современных общежитий
- X Обеспечение всех нуждающихся студентов местами в общежитиях и создание комфортных условий обучения «вдали от дома»
- X Строительство служебного жилья

Результаты (2014-2018)

- С 2013 г. решается задача «стягивания» образовательных и научных подразделений университета в кластеры, размещенные на единой площадке (один комплекс зданий или несколько зданий в пределах 5-минутной пешей доступности)
- Завершается реконструкция комплекса зданий на Покровском бульваре, общая площадь наземной части (УЛП) составит 78 тыс. кв.м
- Объем находящихся в оперативном управлении у ВШЭ учебно-лабораторных площадей увеличен на 33%
- Введены в эксплуатацию новые здания общежитий; получены здания для приспособления под общежития: всего 37,9 тыс. кв.м
- Персональным рабочим местом обеспечены 35% НПР
- Оборудованием для людей с ограниченными физическими возможностями оснащены 35.4% зданий московского кампуса
- Гибридные пространства со специальной мебелью созданы для возможности трансформации и смены функциональности в 26% зданий московского кампуса
- Рекреационные и выставочные зоны оборудованы в 42% зданий московского кампуса

Проблемы 2018

- ! Являясь одним из лидеров российской высшей школы, ВШЭ имеет один из самых низких по стране показателей обеспеченности УЛП (6,4 кв. м на человека при существующем нормативе МОН 21 кв.м на человека): дефицит учебно-лабораторных площадей в кампусах ВШЭ составляет 510 тыс. кв. м, дефицит мест в общежитиях – составляет 4 065 тыс. кв. м
- ! Территориальная разобщенность учебно-лабораторных зданий и общежитий (более 1 часа транспортной доступности) не позволяет эффективно решать задачу расширения экспорта образования
- ! Недостаточность инфраструктуры создает дефицит пространств для внеаудиторных занятий, рекреации, досуга и спорта, общения и групповой работы, научной и проектной деятельности студентов
- ! Отсутствие собственной спортивной и оздоровительной базы не позволяет создать конкурентоспособные условия студентам и сотрудникам
- ! Существенная доля помещений нуждается в адаптации для лиц с ограниченными возможностями здоровья

РАЗВИТИЕ ВШЭ ОПЕРЕЖАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИМУЩЕСТВЕННОЙ БАЗЫ

© Аналитический центр ВШЭ

СТАНДАРТ КАМПУСА глобального университета:

- Не более 30 минут пешей доступности между зданиями университета
- Не менее 20 кв.м учебно-лабораторных площадей на студента
- Не менее 15 кв.м общежитий на студента

ВШЭ: Учебно-лабораторные площади

- Более 30 минут транспортной доступности между учебно-лабораторными зданиями
- 6.4 кв.м на студента в среднем по кампусам

2013 год**:** 159 тыс. кв. м / 6.3 кв.м на студента

Москва – 6.8 кв.м/чел

СПб – 8.5 кв.м/чел, НН – 7.3 кв.м/чел, Пермь – 6.6 кв. м/чел

2018 год: 260 тыс. кв. м / 6.4 кв. м на студента

Москва – 7.1 кв. м/чел

СПб – 5.6 кв.м/чел, НН – 8.4 кв. м/чел, Пермь – 6.2 кв.м/чел

ВШЭ: Общежития

- Более 1 часа транспортной доступности между общежитиями и учебно-лабораторными зданиями
- Дефицит мест в общежитиях более 35%

2013 год: 6 621 место

Москва 5 612 мест

СПб – 409, НН – 294, Пермь – 306

2018 год: 11 182 места / дефицит – 4 065 мест

Москва – 9 157 мест/ дефицит – 2 985

СПб – 1 295 мест / дефицит – 774,

НН – 294 / дефицит – 306, Пермь – 436 / без дефицита

IT-ИНФРАСТРУКТУРА

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Развитие корпоративного интернет-портала и закрепление имиджа ВШЭ как «прозрачного» университета
- ✓ Построение IT-инфраструктуры, обеспечивающей реализацию современных образовательных и исследовательских технологий, эффективное управление и полную информационную доступность процессов и сервисов из любой точки мира
- ✓ Развитие информационных и библиотечных ресурсов
- X Формирование интегрированной информационной инфраструктуры Университета

Корпоративный интернет-портал

- Создание мобильной версии портала; полная переработка шаблонов портала, смена дизайна
- Создана англоязычная версия портала, обеспечена ее привлекательность для международной аудитории
- Раздел «Цифры и факты» на корпоративном портале содержит информацию, характеризующую деятельность университета по всем направлениям

Информационная и технологическая инфраструктура

- Внедрена новая информационная система управления библиотекой ВШЭ, позволяющая значительно ускорить процессы работы со студентами и сократить очереди
- Автоматизировано более 50 сервисов для студентов, преподавателей и административных работников, развернута и внедряется новая система поддержки учебного процесса на базе платформы Moodle
- Все здания ВШЭ обеспечены беспроводным Интернетом

Проблемы 2018

- Не сформирована единая аналитическая система сбора и обработки данных ВШЭ, интегрированная с внешними базами данных, для оперативного анализа и решения сопряженных задач: «кадры-библиометрия», «кадры-студенты», «наука-финансы»
- Технологически устаревшие базовые системы: LMS, кадровая и финансовая системы

ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА ВШЭ: НОВЫЙ ПРОЕКТ С 2017

© Аналитический центр ВШЭ

Единая цифровая экосистема

- Единый личный кабинет как интегратор информационного пространства ВШЭ – единый вход во все системы, персонализация доступных сервисов, унификация интерфейсов, интеграция с ЕСИА (масштабирована до 1 млн чел.)
- Единый мобильный кабинет (Android, iOS) с сервисным и информационным наполнением, включая NFC пропуск в телефоне, управление подключением к Wi-Fi, расписания занятий

Комфортная сервисная среда

- Введение простой электронной подписи во ВШЭ с целью минимизации бумажного документооборота
- Карта сервисных процессов подразделений и реинжиниринг «бумажных» процессов для электронной реализации
- Электронные регламенты промышленной системы управления бизнес-процессами класса Business process management, включая управление уровнем качества

Результаты

95%	Работников использует Единый личный кабинет
~160	Бизнес-процессов и сервисных услуг доступно в Едином личном кабинете
2 500	Сервисных услуг получают работники в среднем в неделю
~90%	Уровень удовлетворенности качеством услуг при электронном опросе получателя услуги (оценки «4» и «5»)
~77%	Уровень удовлетворенности интерфейсами и системой информирования

Среда научных вычислений

- Кластер из 26 высокопроизводительных узлов расчетной производительностью 862 TFLOPS, 8 серверов виртуализации и системы хранения объемом 1 Петабайт

СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ

НОВЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ РОЛИ УНИВЕРСИТЕТА

Университет – драйвер развития города

- Университет, открытый городу: публичные лектории, «университетские субботы», тематические фестивали
- Площадка обсуждения с жителями Москвы социальных вопросов: в т.ч. развития системы здравоохранения, исторического облика московских улиц, городской велоинфраструктуры
- Проекты: «Моя улица», «Активная жизнь старшего поколения» и другие

Университет – агент развития школьного образования

Система работы со школами достроена инструментами разноплановой работы со школьниками:

- с 2012 – сеть школ партнеров ВШЭ (329) в 52 регионах России
- 2013 – создан Лицей в структуре университета (2-е место в рейтинге школ Москвы)
- 2015 – распределенный лицей ВШЭ в партнерстве с московскими школами (28 школ; 2.8 тыс. обучающихся)

Университет – драйвер развития олимпиадного движения, системы работы с талантами

- ВШЭ – база регионального этапа по 2-м (экономика, право) из 24 предметов и база заключительного этапа олимпиады по экономике
- Численность участников олимпиад ВШЭ для школьников в 2013 – 28.6 тыс.; в 2018 – 92.3 тыс.

ПРОДВИЖЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК: ШКОЛЫ и УНИВЕРСИТЕТЫ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задачи

- ✓ Усиление методической роли ВШЭ в общеобразовательной школе
- ✓ Распространение методик обучения и учебно-методических публикаций в области социально-экономических наук

	2013	2018
Учителя и администраторы школ и вузов, прошедшие повышение квалификации на базе ВШЭ, чел.	624	6 116

в 9.8 раза

Профессиональное развитие учителей и администраторов университетов и школ

- Магистерские программы для преподавателей и администраторов школ и вузов (с 2010 г.)
- Курсы повышения квалификации и программ профессиональной подготовки для преподавателей и администраторов школ и вузов
- Международные летние школы для преподавателей и администраторов школ и вузов (с 2013 г.)
- Проектные семинары, вебинары, тренинги для педагогов и методистов
- Проект «Консорциум школ-лабораторий образования» (с 2015 г.): повышение эффективности управления в школах
- Программа стажировок для директоров школ (с 2018 г.)
- Еженедельный семинар «Актуальные исследования и разработки в области образования» (с 2005 г.)
- Международная конференция Российской ассоциации исследователей высшего образования (с 2010 г.)
- Издание учебно-методического журнала «Модуль@hse.ru» для учителей и старшеклассников (с 2007 г.)

Инновации ВШЭ применяются вузами

- Письменный экзамен как доминирующая форма контроля знаний
- Система майноров для вариативности образования
- Производство МООС на базе лучших курсов университета
- Новые курсы, разработанные ВШЭ в рамках собственных оригинальных стандартов
- Новые образовательные направления: Бизнес-информатика и Медиакоммуникации
- ВШЭ – один из лидеров в России по представленности в открытом доступе материалов образовательных программ (в т.ч. 100% программ учебных дисциплин)
- Управление по образовательным программам, отказ от доминирования кафедр в планировании образовательных программ
- Антиплагиат при проверке студенческих работ (включено в Закон об образовании, 2013 г.)
- Программа «Академический кадровый резерв»
- Введение института учебных ассистентов для поддержки наиболее продуктивных профессоров

ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЫ ВШЭ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача

✓ Развитие интернет-порталов ВШЭ

Корпоративный портал

- Корпоративный портал – один из крупнейших в России университетских сайтов: по уровню открытости занимает 1-е место в России

На Корпоративном портале в открытом доступе представлены:

- Единый архив социологических и экономических данных ВШЭ: уникальные массивы эмпирических данных, обеспечивающих информационную базу для научных исследований и аналитических разработок (http://sophist.hse.ru/db/)
- Значимые научные и образовательные мероприятия университета (в т.ч. лекции ведущих зарубежных и российских ученых) в разделе «Видео НИУ ВШЭ» (http://www.hse.ru/video/)
- Базы научных публикаций и исследований, подготовленных сотрудниками университета, методические материалы, обеспечивающие реализацию образовательных программ ВШЭ (http://www.hse.ru/pubs.html; http://www.hse.ru/standards/)
- Электронные версии научных журналов ВШЭ (http://www.hse.ru/science/journals)
- Информационная база российских школ (1 475 школ г. Москвы) (http://ecsocman.hse.ru/schoolbase/search/)
- Программа дистанционного образования (http://ischool.hse.ru/) для учащихся 10-11 классов, которая позволяет школьникам пользоваться учебно-методическими и контрольно-измерительными материалами, участвовать в диагностических тестированиях

Научно-образовательные порталы

- Образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» (http://ecsocman.hse.ru/) – ежегодно публикуется более 4 тыс. новых образовательных и научных материалов; создан раздел специализированной научной периодики, где представлены 43 электронных журнала
- Экспертный канал «Открытая экономика» (http://opec.ru/) – дискуссионная площадка по вопросам модернизации российской экономики: на страницах портала выступают ведущие российские и зарубежные эксперты
- Информационный проект «Образование» реализуется совместно с агентством РИА «Новости» (http://ria.ru/edu_analysis/): ежегодные мониторинги прозрачности сайтов вузов и качества приема в вузы; рейтинг научной и публикационной активности вузов
- Научно-образовательный портал IQ.hse.ru (https://iq.hse.ru/): к материалам портала регулярно обращаются официальные СМИ (Коммерсант, РБК, Ведомости, Известия, РИА Новости, ТАСС, Forbes), молодежные медиа
- Развивается англоязычная версия портала IQ.hse.ru, ее материалы опубликованы на сайте The Guardian и других лидеров международного медиарынка

УЧАСТИЕ ВШЭ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТОВ И АССОЦИАЦИЙ

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача

✓ Работа в профессиональных образовательных ассоциациях

Национальный Совет при Президенте РФ по профессиональным квалификациям

- ВШЭ является базовой организацией
- 34 совета по профессиональным квалификациям
- Участие в экспертизе более 1 250 профстандартов
- Разработка и экспертиза 1 600 квалификаций
- Совершенствование нормативной и методической базы:
  - Изменения в ФЗ «Об образовании» в части регламентации применения профстандартов при формировании ФГОС, Правил разработки ФГОС, примерных основных образовательных программ (ПООП) на основе требований рынка труда
- Одобрено 563 проекта ФГОС, проведена экспертиза более 100 проектов ПООП

Российский союз ректоров (700 вузов)

- Участие в формировании Московского международного рейтинга вузов «Три миссии университета»
- Развитие международного сотрудничества вузов
- Создание механизмов поддержки международных студенческих соревнований
- Поддержка деятельности Российского совета олимпиад школьников
- Создание координационных советов по областям образования

Ассоциация «Глобальные университеты» (21 вуз)

- 12 инициатив, включая предложения о расширении и продлении Проекта 5-100 до 2025 г., об олимпиадах, о присуждении собственных ученых степеней
- Международная олимпиада для абитуриентов магистратуры: 27 тыс. иностранных участников в 2018 г.
- Запущен новый портал www.globaluni.ru

АВВЭМ (19 вузов)

- 10 программ повышения квалификации для сотрудников вузов на базе ВШЭ, РАНГХиГС и РЭУ им. Плеханова
- Формирование контрольных цифр приема
- Принципы проектирования образовательных программ в соответствии с профессиональными стандартами
- Независимая оценка качества образовательных программ
- Апробация моделей независимой оценки качества подготовки студентов («Экономика», «Юриспруденция»)
- Разработка ФГОС в области экономики и управления
- Аттестация научных кадров

Ассоциация ведущих университетов (46 вузов)

- Участие в формировании системы независимой оценки качества образования по ключевым дисциплинам
- Участие в модернизации системы государственной аккредитации программ высшего образования
- Развитие онлайн-образования

УНИВЕРСИТЕТ И ОБЩЕСТВО

© Аналитический центр ВШЭ

ПР 2020: задача

✓ Организация площадок коммуникации представителей государства, бизнеса, научно-образовательного и экспертного сообщества, гражданского общества по актуальным проблемам развития страны

Основные дискуссионные площадки ВШЭ

- Дискуссионный проект «Весенний диалог»: обсуждение направлений и способов реализации государственной политики
- Экспертный канал «Открытая экономика» (http://opec.ru/) – обсуждение вопросов модернизации российской экономики
- Информационный проект «Образование» (http://ria.ru/edu_analysis/) совместно с агентством РИА «Новости»: экспертное обсуждение актуальных вопросов текущей образовательной политики России, консультации представителям образовательного сообщества
- Ежегодная Международная апрельская конференция ВШЭ по проблемам экономики и общества
- Регулярное участие в дискуссиях на площадках ВШЭ российских и зарубежных политических деятелей и представителей международных организаций

	2013	2018
Аудитория просветительских мероприятий ВШЭ, чел.	50 000	117 000

в 2.3 раза

Социальные проекты

- ВШЭ – площадка обсуждения с жителями Москвы вопросов:
  - Развития системы здравоохранения
  - Исторического облика центральных московских улиц
  - Городской велоинфраструктуры
- Ежегодно около 300 консультаций для жителей Москвы по социальным вопросам, более 100 консультаций по юридическим и психологическим вопросам, представительство интересов сторон на судебных заседаниях
- Рабочие группы экспертов ВШЭ с участием активных горожан для разработки предложений в Правительство Москвы

Университет, открытый городу

- Публичные лектории в парке им. Горького, Культурном центре ЗИЛ, музеях Москвы, на ВДНХ: ежегодно более 50 лекций, около 6 тыс. слушателей; просветительские лекции (90%) представлены на сайте ВШЭ на канале Youtube в открытом доступе
- «Университетские субботы»: открытые мастер-классы, семинары; кинопоказы с дискуссиями в рамках открытых киноклубов ВШЭ
- Акции «Тотальный диктант» и фестивали ВШЭ «Рисуем на асфальте», «Весь мир в одной Вышке» и др.
- Благотворительный студенческий фестиваль «Герои среди нас»
- День ВШЭ в парке им. Горького: более 70 тыс. посетителей ежегодно
- Участие в программе Правительства Москвы «Моя улица»: разработка проектов парков, скверов, публичных пространств; проект «Вокруг Вышки»: история зданий вблизи учебных корпусов ВШЭ
- Проект «Активная жизнь старшего поколения»: фитнес-занятия для пенсионеров

ВЫСШАЯ • ШКОЛА • ЭКОНОМИКИ •