

## КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Интервью с ректором Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики» Я. И. Кузьминовым  
и ректором УрФУ В. А. Кокшаровым



Кузьминов Я. И., ректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

– Университеты разных стран имеют много общего в организации управления и решаемых проблемах. В чем, на Ваш взгляд, ключевые особенности стратегий развития университетов стран переходных экономик?

– Переходные экономики часто нестабильны экономически в долгосрочном периоде. Особенностью таких стран достаточно часто является недостаток финансирования университетов прежде всего со стороны государства. В связи с тем, что университеты публичны и часто несут важную социально-политическую функцию для страны, они не могут уйти с рынка. Значит, они вынуждены работать в условиях недостатка средств. Добывание ресурсов становится основной проблемой – это в значительной степени определяет их стратегию.

Например, в России государственное финансирование третичного сектора образования составляет всего 0,9 % от ВВП. В то же время в США и Канаде этот показатель около 1,4 %. В Финляндии государственное финансирование выше российского в два раза и составляет 1,8 %.

Вторая важная особенность в этой связи – это условия и нормы национального законодательства, которое позволяют университетам зарабатывать. Это в первую очередь платное образование. Еще одна такая возможность – относительно свободное использование инфраструктуры для получения доходов вне связи с основной деятельностью: предоставление помещений в аренду, производства продукции и услуг на рынок.

В России за последние 15 лет соотношение студентов, обучающихся за счет государственного бюджета и за счет личных средств, сильно изменилось. В 2000 году на бюджетной основе обучалось

2 802 000 студента, а на платной – 1 468 000 студентов, то есть соотношение составляло два к одному. В 2013 году коммерческих студентов было больше на одну пятую – 2 190 000 студентов училось за государственный счет и 2 571 000 студентов оплачивали свое обучение. По прогнозам, бюджетных студентов будет становиться все меньше.

Мы видим, что университеты в развивающихся странах вынуждены становиться «больше фирмами», больше ставить во главу угла получение дохода, чем аналогичные организации в развитых странах. Финансирование образовательной деятельности в российских государственных вузах на 33 % состоит из внебюджетных средств, 84 % которых составляют средства населения (2014 г.)

Данные особенности, на мой взгляд, являются фундаментальными. Это те условия, в которых выстраивается основная политика университета в отношении глобальных и локальных социально-экономических вызовов, в отношении характера управления, в отношении выстраивания академической среды.

Эта «экономическая» особенность присуща всем без исключения университетам переходных экономик. При этом выделяются две стратегии: «исследовательская глобально ориентированная» и «ориентированная на национальный (или даже региональный) рынок образования».

Первая стратегия имеет догоняющий характер, вузы ориентируются на успешные примеры мировых университетов и пытаются воспроизвести важные элементы их институтов и достижений.

Успешность второй стратегии определяется тем, насколько структурирован платежеспособный спрос на выпускников. В профессиональных секторах, где имеется организованный рынок

труда с ясными показателями качества, вузы развиваются достаточно устойчиво. Если же вуз в каком-то секторе теряет «профессиональные ориентиры», он начинает работать на общее высшее образование (сводящееся к общекультурным, в основном коммуникативным компетенциям). В этом нет беды, но, как правило, такие образовательные программы вуз «прячет» под масками профессиональных программ. Это приводит к негативным последствиям для университетской культуры.

– Нередко в экспертном сообществе высказывается мысль о том, что для стратегического развития университетов было бы эффективнее создавать новые университеты, чем заниматься реорганизацией старых. Каково Ваше мнение на этот счет?

– Создание новых университетов – это в первую очередь вопрос спроса со стороны конкретного сектора и вопрос достаточности ресурсов – кадровых в первую очередь. Обычно такая идея возникает в результате негативного опыта изменений в «старых» университетах. Но сопротивление сложившейся университетской среды переменам – это одно, а наличие вообще академического сообщества, которое готово было бы работать на современном уровне, – это другое. В постсоветском мире есть несколько примеров новых университетов, которые созданы с помощью самого высокого начальства, но академического лица так и не обрели.

Следующий вопрос создания новых университетов – это вопрос ресурсов. Хороший университет стоит налогоплательщикам сотни миллионов или миллиарды долларов. Если у правительства или частного инвестора есть такие средства и готовность их вложить, то университет будет жить. Если нет, то проект не приживается или будет развиваться очень слабо. Еще один сценарий – это развитие в качестве нишевого (бутикового) университета, состоящего из буквально нескольких образовательных программ, как например, Европейский университет в Санкт-Петербурге или Российская экономическая школа. Культурное влияние этих вузов в России значительно, но они не могут изменить университетскую среду.

С учетом всех этих факторов, создание нового медицинского или аграрного университета в России видится маловероятным. В то время как в области социальных наук или педагогики создание «гринфилдов» представляется осмысленным.

В пользу старых университетов говорит такой фактор, как репутация. С одной стороны, может

показаться, что старым университетам в какой-то мере легче существовать. Например, в предметном рейтинге QS «экономика и эконометрика» ВШЭ и МГУ входят в одну и ту же группу «101–150». При этом количество и цитируемость публикаций у МГУ в несколько раз меньше, все уравнивает фактор репутации. С другой стороны, важно понимать, что в переходных обществах фактор репутации очень гибок и может сломаться за 15–20 лет. У всех на виду печальная история некогда ведущих технических университетов, «потерявших» свои отрасли.

– Современные университеты ищут способы взаимодействия с реальным сектором экономики. Нарботаны разнообразные стратегические модели, различающиеся глубиной и формами сотрудничества: участие в кластерах, создание подразделений вузов на базе предприятий и организаций, создание малых инновационных предприятий и т. д. Вместе с тем вряд ли есть основания считать, что в этой сфере достигнуты сколько-нибудь значимые результаты. Что может, на Ваш взгляд, способствовать радикальному изменению ситуации?

– На принципиальные изменения здесь вряд ли можно рассчитывать. Частные предприятия, нацеленные на получение прибыли, как правило, не заинтересованы в долгосрочных инвестициях в университеты, как образовательные центры, – им проще направить эти деньги на повышение стартовых зарплат для привлечения готовых специалистов, подготовленных другими университетами. В этом случае для предприятий более рациональным является «поведение безбилетника», чем поведение добросовестного инвестора.

Цели университетов совпадают с целями общества в целом, а не с целями отдельных корпораций. Корпорация же, войдя в университет, вероятно, сделает из него большое ПТУ и будет заинтересована в формировании человека конкурентоспособного ровно в той степени, в которой он бы не оглядывался по сторонам, а работал только на нее.

Это подтверждает текущая ситуация в России. На 2014 год менее 5 % всех средств вузов – это средства коммерческих организаций. Всего 1 % всех средств образовательной деятельности вузов финансируется за счет инвестиций коммерческих организаций.

Вторая форма взаимодействия университетов с корпорациями – это формирование на базе университетов лабораторий, полностью или частично финансирующихся со стороны корпорации. Такая

форма активно развивается в мире. Но для того, чтобы частный капитал заинтересовался вузом как площадкой прикладных лабораторий, это должно быть для него выгодней, чем делать такие лаборатории внутри своей корпорации. Основание для такой выгоды одно: университет должен быть центром фундаментальных исследований. Тогда корпорация может приходить со своими деньгами и «ловить» идеи, прототехнологии, модели, возникающие как экстерналии фундаментальных разработок вместе с их авторами. Разновидность такой политики – частное финансирование инновационных парков при университетах. Здесь в большей степени «ловля» людей, а не идей.

В России сейчас такое взаимодействие университетов с «реальной экономикой» ограничено практическим отсутствием устойчивого финансирования фундаментальных и поисковых исследований в университетах. Всего несколько вузов имеют государственное задание в этой части. Между тем, по нашим оценкам, финансирование программ фундаментальных исследований 25 ведущих университетов страны в размере их базового финансирования образовательной деятельности уже через 3–4 года позволит привлечь примерно такие же деньги из коммерческого сектора.

Благотворительность, наконец. В настоящее время можно говорить только о медленных изменениях, которые связаны с достижением российским капитализмом минимальной зрелости, с формированием богатых людей второго и третьего поколения. «Старые деньги», как правило, понимают смысл вложений в общественное благо. Они, как показывает опыт других стран, могут финансировать университеты из соображений репутации или ностальгии (если речь идет о выпускниках).

В качестве наглядного примера можно привести кейс основателя Nike Филиппа Найта, который передал Стэндфордскому университету 400 млн долларов. Это стало одним из самых крупных частных пожертвований учебному заведению в истории. Университет направил эти деньги на подготовку нового поколения мировых лидеров.

*– Традиционно кадровые стратегии российских университетов и технологии привлечения талантов строились на поддержке научно-педагогических школ, которые воспроизводились за счет лучших выпускников. Вместе с тем многие университеты-лидеры считают академический инбридинг недопустимым в кадровой политике. Какое стратегическое решение является, с Вашей точки зрения, наиболее эффективным для развития российских университетов?*

– Ориентация на наем собственных выпускников, «выращивание» кадров у себя не всегда свидетельствует о консервативных установках вуза. Сильные университеты занимаются инбридингом, потому что им не хватает ресурсов для выхода на внешний рынок академических кадров.

Между российскими университетами традиционно сохраняется очень низкая конкуренция качества вне зависимости от рынка, на котором они присутствуют. У университетов слабы основания для того, чтобы вообще инвестировать в кадры, а не только задаваться вопросом, какими эти кадры должны быть: своими или чужими. Тем не менее как только у «нормального» университета появляются достаточные стимулы и достаточные ресурсы для кадровых изменений, он, как правило, сразу начинает пытаться найти кого-то извне.

В российских условиях не следует придерживаться строгого запрета инбридинга, но при этом нужно понимать, что при найме новых сотрудников университеты должны руководствоваться критериями глобальными, а не локальными. Здесь воспроизводится основная проблема инбридинга, а именно фаворитизм в отношении «своих» людей. Необходимо придерживаться критериев академического качества, которые оцениваются надуниверситетскими инструментами, а не домощенными методами и личными профессиональными интересами.

Согласно данным исследования инбридинга в восьми странах, проведенным НИУ ВШЭ в партнерстве с Бостонским колледжем<sup>1</sup>, среди наиболее специфичных для России причин инбридинга выделяется низкая стартовая заработная плата академических работников, как следствие – сужение пространства выбора и рациональный выбор «среди своих». Кроме того, отбор ориентирован и на минимизацию рисков, связанных с ограниченной возможностью оценить профессиональную квалификацию преподавателя с внешнего рынка до приема на работу.

В последние годы в России возникла специфическая ситуация искусственного стимулирования конкуренции университетов. Этому способствовал проект «5–100» и введение нормативно-подушевого финансирования университетов, которое, в частности, учитывает публикационную активность. Однако все это в небольшой степени не отразилось на кадровой политике университетов, в том числе и по причине недостаточной мотивации.

<sup>1</sup>Академический инбридинг и мобильность в высшем образовании: Глобальные перспективы / пер. с англ. ; под общ. ред. М. М. Юдкевич, Ф. Дж. Альтбах, Л. Рамбли. М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2016. 329 с.

Еще один фактор, который делает инбридинг стабильным явлением, не реагирующим даже на такие шоки, как проект «5–100», связан с тем, что российские университеты – это институции, ориентированные на преподавание. Согласно данным международного сопоставительного проекта «Changing Academic Profession»<sup>2</sup>, Россия является лидером в области ориентации именно в сторону преподавания, а не исследовательской деятельности: 63 % против 37 %.

*– Российские вузы за последние 10–15 лет существенно расширили практику использования в управлении стратегического менеджмента. Идет процесс наращивания компетенций руководителей вузов в этой сфере. Какие технологии стратегического управления университетами будут наиболее важными для управленцев высшей школы в ближайшие годы?*

– Парадокс в том, что в 90-е и 2000-е годы практически все российские вузы были вынуждены заниматься чем-то вроде стратегического менеджмента, поскольку руководство страны и руководство отрасли фактически не занимались целеполаганием в их отношении. Управление со стороны «хозяина» – государства – осуществлялось инерционно, и в этих условиях университеты могли свободно свои цели корректировать.

Однако пространство корректировки определялось имеющимися ресурсами и нормами. Нормы были свободными, а ресурсы ограничены. В целом выделяемых государством ресурсов не хватало, чтобы покрыть все расходы, в том числе на зарплаты и коммунальные платежи.

Даже если мы посмотрим на то, как вели себя вузы после 2000 года, то увидим, что подавляющее большинство стратегических решений были вынужденными и направленными на удовлетворение минимальных запросов по содержанию университета. Формально университеты реализовывали свободный стратегический выбор, но реально им приходилось сдавать свободные помещения и открывать направления подготовки экономистов

и юристов, а также платные подготовительные отделения. При этом действия в отношении «корневых» кадров и образовательных программ были в основном реактивными и направленными на сохранение статус-кво даже в условиях очевидного падения спроса.

Можно ли считать все это пространством стратегических решений? Прежде всего, мы должны представлять себе, что такое стратегическое решение и чем это решение обусловлено: избытком или недостатком ресурсов. При недостатке ресурсов изменения происходят, но стратегическое решение часто является вынужденным, «реактивным».

На данный момент довольно сложно назвать университеты, которые бы действительно искали бы компромисс между образованием и наукой или образованием и прикладными разработками. Даже кадровые инвестиции в образовательные программы в основном реализуются по инерции. Стратегические изменения ограничиваются либо адаптацией к экономической ситуации, либо правительственными распоряжениями.

Кроме того, когда мы говорим о стратегии, то мы подразумеваем наличие рынка, на котором эта стратегия реализуется. Российские вузы не предпринимали попыток создания общего рынка, где бы они стратегически взаимодействовали между собой.

Единственный рынок, который существует в высшем образовании России – это рынок входа или рынок абитуриентов. Но действия университетов на этом рынке также сложно назвать стратегическими. Для многих вузов это не вопрос улучшения качества, а вопрос выставления цены на образовательные услуги или открытия программ, которые удовлетворяли бы платежеспособный спрос (даже при отсутствии в вузе необходимых компетенций). Проблема также в том, что на рынке недостаточно механизмов распознавания качества образовательных программ, потребители пользуются случайными данными. В этих условиях я пока не вижу предмета стратегического управления, к сожалению.

<sup>2</sup> Teichler U., Arimoto A., Cummings W. K. The changing academic profession. Dordrecht: Springer, 2013.



*Кокишаров В. А., ректор Уральского федерального университета*

– Университеты разных стран имеют много общего в организации управления и решаемых проблемах. В чем, на Ваш взгляд, ключевые особенности стратегий развития университетов стран переходных экономик?

– Роль университетов в странах с переходной экономикой серьезно расширилась, особенно в постсоветских обществах. Это уже свершившийся исторический факт. Каждая такая страна была вынуждена пройти радикальное преобразование всего социально-экономического строя, причем эти изменения продолжают до сих пор; где-то процесс трансформации оказался болезненным, как в нашей стране, где-то он проходил мягче, но везде он был очень глубоким. Естественно, при такой коренной и болезненной перестройке общества были потеряны целые пласты научно-образовательной деятельности. Например, уже никто не спорит, что обширная советская система отраслевой науки была почти полностью утеряна, сейчас в стране большие проблемы со средним специальным образованием – все это следствия шокового реформирования отечественного народного хозяйства, в первую очередь промышленного комплекса.

Университеты смогли выстоять в этот период. Один из рецептов устойчивости в том, что, с одной стороны, вуз всегда находится на острие актуальной науки и общественной мысли, он во всех смыслах на передовой: научной и образовательной. Но, с другой стороны, не стоит забывать, что университет – это большая организация (я сейчас говорю о классических университетах в первую очередь), это институция с давней традицией, поэтому высшей школе часто присуща некоторая инерционность и наследственность. И история острой фазы переходного периода нашей страны со всей ясностью показала, что именно эта «весомость» позволила университетам сохранять и транслировать десятилетиями наработанные научные, образовательные и в целом культурные ценности.

Это становится очевидно, если рассмотреть динамику охвата населения высшим образованием в нашей стране. В первой половине XX века

высшее образование было доступно считанным процентам, в 1970-х годах этот показатель перевалил за 10 %; а с конца 1990-х годов в университеты пошли почти все – нынче до 90 % школьников в последующие годы так или иначе проходят через вузы. Плохо это или хорошо – отдельный большой разговор, но факт в том, что российский университет, особенно федеральный университет, нельзя рассматривать в прежней роли исключительно как элитарную институцию. Вот, например, Стэнфорд: там работают и преподают десятки нобелевских лауреатов, но студентов-бакалавров всего 6–7 тысяч человек. А в Уральском федеральном университете – 27 тысяч! Конечно, мы продолжаем готовить научную элиту – никто эту функцию с нас не снимал, но наряду с этим мы становимся важнейшим «воспитательным» элементом отечественного общества. В советское время эту роль играла школа, но сегодня школа лишь готовит детей к поступлению в вуз, а настоящую социализацию молодой человек проходит именно в период студенчества.

Поэтому, резюмируя, можно сказать, что в странах с переходными экономиками университетам приходится брать на себя новые социальные роли, расширять области научной, образовательной и культурной деятельности. Это не прихоти самих университетов – таковы объективные тенденции постперестроечных обществ. Значит, наша стратегическая задача заключается в том, чтобы научиться грамотно взаимодействовать с этими условиями, а не закрывать на них глаза.

Однако я подчеркиваю, что это именно особенности, наша работа ими не исчерпывается. Ведь, с другой стороны, для всех постперестроечных и постсоветских вузов ключевой задачей является включение в мировое университетское пространство и, несмотря на все свои особенности, и частности, работа по «всеобщим» международным правилам. И могу с уверенностью сказать, что Уральский федеральный университет демонстрирует здесь отличные результаты. Вот, скажем, прирост публикаций в базе данных Web of Science по состоянию на январь этого года составил 25 % по сравнению с 2014 годом, средний показатель

цитируемости на одного научно-педагогического работника в Web of Science – 124 %; наше издание стало первым российским гуманитарным журналом, который вошел в основную коллекцию международной базы данных Web of Science – это Quaestio Rossica («Русский путь»), его издают наши историки-русисты. Кроме того, в 2015 году мы впервые вошли в рейтинг Times Higher Education. Так что примеров немало.

*– Нередко в экспертном сообществе высказывается мысль о том, что для стратегического развития университетов было бы эффективнее создавать новые университеты, чем заниматься реорганизацией старых. Каково Ваше мнение на этот счет?*

– Я не сторонник таких крайних взглядов. Раз уж речь идет о переходных экономиках, то можно вспомнить, как в 1990-х годах звучали призывы некоторых радикальных реформаторов разрушить нерентабельные советские заводы, построенные по правилам плановой системы, и на освободившихся площадках возвести новые рыночные предприятия. Мол, так будет быстрее и эффективнее. И кое-где такие попытки даже предпринимались. Однако сейчас мы видим, что ничего хорошего из этого не вышло: в результате таких экспериментов мы получили массу социальных проблем.

Так же и здесь. Университеты не существуют в безвоздушном пространстве, они укоренены в общественной структуре и служат этому обществу. И, как я уже сказал, в структуре постсоветского общества значимость университета возрастает. Да, теперешние социальные и образовательные функции наших университетов не всегда прямо сопоставимы с западными моделями, отчасти поэтому российским университетам достаточно трудно продвигаться в международных рейтингах. Но это совсем не значит, что нам нужно полностью отказаться от своей истории и насаждать сверху новые умозрительные схемы. Нам надо уметь менять себя, а не отрицать себя. Конечно, идеальной была бы ситуация, если бы мы и старые университеты должным образом поддерживали и создавали новые. Но ресурсы государства сегодня ограничены.

Посмотрите на динамику проекта «5–100», ведь он развивается как раз в этом русле: на первоначальных этапах реализации программы повышения глобальной конкурентоспособности особое внимание уделялось метрическим показателям и интернационализации. Сейчас же упор сделан на изменении качества образовательных программ и выявлении лидеров в науке, которые смогут

потянуть за собой качественные изменения не только в исследовательской части, и но учебной. Потому что университет – это образовательное учреждение в первую очередь, где наука направлена на то, чтобы менять образовательные программы.

Уральский федеральный университет – один из лидеров этого процесса преобразования университетского образования в России. Например, мы стали фактически создателями системы открытого образования в Российской Федерации. При поддержке Министерства образования и науки РФ ассоциацией, которую создали восемь ведущих университетов, запущен портал «Открытое образование» (openedu.ru). Портал на сегодняшний день предлагает всем желающим освоить открытые онлайн-курсы, результаты обучения по которым соответствуют программам бакалавриата. Всего на портале представлено 68 курсов, 13 из них со стороны УрФУ. В настоящий момент на курсах обучается более 90 тысяч человек, из них 30 тысяч человек выбрали хотя бы один курс Уральского федерального университета. По каждому из реализуемых курсов наш университет предлагает пройти оценку результатов обучения с идентификацией личности и получить сертификат, который может впоследствии быть основанием для перезачета дисциплины в программах бакалавриата.

Совсем недавно, 18 марта, в Москве прошло заседание Международного совета проекта «5–100». Вузы – участники программы представляли свои планы дальнейшего развития. Каждый планирует создание так называемых стратегических академических единиц (САЕ) – инновационных укрупненных научно-образовательных структур, которые должны стать драйверами развития всего университета. Это можно назвать логикой пилотных зон. Для нас такой подход особенно важен: УрФУ – самый большой участник программы 5–100, мы сопоставимы разве что с недавно присоединившимся к проекту Сибирским федеральным университетом. И невозможно весь вуз сразу выводить вперед: надо выделять ключевые направления, которые потянут за собой все остальные.

Мы в нашей новой дорожной карте сосредоточили усилия на развитии САЕ инженерных направлений: их четыре из тех шести, которые мы представили совету. Почему такой выбор? Во-первых, сейчас в обществе много разговоров, что мир стоит либо на пороге промышленной революции 4.0, либо вообще уже находится в ней. Ну и, во-вторых, исторически ядро большого университета составляют именно инженерные институты. При этом мы не оставляем внимание и гуманитарные направления: одна из академических

единиц – это школа социогуманитарных наук и технологий. (САЕ УрФУ: Школа естественных наук и математики, Инженерная школа новой индустрии, Уральская инженерная школа Smart Energy, Инженерная школа информационных технологий, телекоммуникаций и систем управления, Школа медицинской химии, фармацевтики и медицинской инженерии, Школа социогуманитарных наук и технологий).

Кстати, активное участие в обсуждении принял председатель наблюдательного совета УрФУ Дмитрий Пумпянский, который тоже отметил необходимость развития новых направлений в УрФУ и организационные изменения, и еще раз подчеркнул, что отличительная особенность УрФУ – это тесная связь с промышленностью, особенно в части подготовки инженерных кадров.

По результатам нашей защиты на 2016 год Международный наблюдательный совет решил выделить вузу субсидию в 500 млн рублей. Считаю, это очень достойный результат. Как будут распределяться эти средства внутри вуза – механизма пока нет, это мы еще будем обсуждать с Министерством образования и науки. Конечно, мы учтем общие вопросы, которые решает университет в области интернационализации, развитии науки и образования, но, думаю, что большая часть этих денег будет распределяться уже через создаваемые САЕ.

Здесь стоит сказать, что УрФУ начал продвигаться в предметных рейтингах. Хороший тому пример – последний рейтинг QS по математике, в который вуз вошел впервые и занял позицию в группе 251–300. Но это только начало: в программе у каждой САЕ стоит продвижение в конкретном предметном рейтинге – это один из показателей ее эффективности. И я знаю, что у нас очень хорошие перспективы по физике и астрономии, по инженерным наукам, особенно в области *electronic engineering*, по химии и биологии. Но и по гуманитарным направлениям мы должны войти – как минимум по истории и, может быть, по филологии. Все взаимосвязано: успехи по предметным рейтингам позволят университету двигаться вперед и в общих институциональных рейтингах.

– *Современные университеты ищут способы взаимодействия с реальным сектором экономики. Нарботаны разнообразные стратегические модели, различающиеся глубиной и формами сотрудничества: участие в кластерах, создание подразделений вузов на базе предприятий и организаций, создание малых инновационных предприятий и т. д. Вместе с тем вряд ли есть основания*

*считать, что в этой сфере достигнуты сколько-нибудь значимые результаты. Что может, на Ваш взгляд, способствовать радикальному изменению ситуации?*

– Действительно, Уральский федеральный университет много внимания уделяет формам взаимодействия с реальным сектором. Например, в этом году при участии министра образования и науки РФ Дмитрия Ливанова мы запустили Образцовую фабрику бережливого производства – совместный проект УрФУ, компании McKinsey и группы ОМЗ. В России это первая подобная фабрика. Такая форма работы новая, она позволит еще больше приблизить образовательный процесс к действительности отечественного реального сектора.

В нашем университете много реальных примеров подобного взаимодействия: у нас успешно действуют Региональный инжиниринговый центр, Центр обработки материалов, восемь десятков малых инновационных предприятий, набирает обороты Химико-фармацевтический центр и так далее.

Я бы не спешил делать выводы относительно успехов или неудач этого направления деятельности. Это долгосрочные инструменты, они ориентированы на перспективу, поэтому не стоит ждать от них мгновенной отдачи. И потом, вузы здесь лишь одна из сторон взаимодействия. Да, мы делаем все, что можем, но, к сожалению, экономическая ситуация в стране сейчас такова, что реальный сектор не может позволить себе обширной инвестиционной программы. Зачастую компании вынуждены думать, скорее, о тактике, чем о стратегии. Поэтому многие решения и практики, нарабатываемые в ходе нашего взаимодействия, ложатся, что называется «в стол», но я уверен, что на следующем витке экономического роста отработанное сотрудничество университета и предприятий станет мощным катализатором. Как и когда это случится – это больше вопрос к экономической политике, а не к науке и образованию.

– *Традиционно кадровые стратегии российских университетов и технологии привлечения талантов строились на поддержке научно-педагогических школ, которые воспроизводились за счет лучших выпускников. Вместе с тем многие университеты-лидеры считают академический инбридинг недопустимым в кадровой политике. Какое стратегическое решение является, с Вашей точки зрения, наиболее эффективным для развития российских университетов?*

– На текущем этапе развития для нас этот вопрос пока несколько шире, чем просто задача

снижения уровня инбридинга. Нам нужно сделать университет более мультикультурным, интернациональным и более англоязычным в целом. Очень большая роль в этом процессе отдается работе со студентами. Наши студенты все больше получают возможностей выезжать на стажировки на бакалаврские и магистерские программы в иностранные университеты. Например, в 2015 году образовательная программа бакалавриата «Мировая экономика и международный бизнес» Высшей школы экономики и менеджмента УрФУ получила престижную международную аккредитацию EPAS (European Program Accreditation System). Наличие такой аккредитации подтверждает соответствие программы международным стандартам в сфере подготовки управленцев, ее высокий академический уровень и актуальность с точки зрения рынка труда. Всего в прошлом году в университетах 19 стран обучение прошли более 700 наших студентов.

С другой стороны, за последние два года в УрФУ в два раза выросло количество иностранных студентов. По итогам 2015 года мы вышли на цифру 1700 человек: это иностранные студенты, аспиранты и слушатели (5,6 % от общего количества). Цель – 15 % к 2020 году. Здесь, кстати, экономическая ситуация играет в нашу сторону: для иностранных студентов обучение в РФ в разы дешевле. В американском или английском университете стоимость обучения составляет около 30 тыс. долларов в год, а в УрФУ – 3 тыс. долларов максимум. И это дешевле, чем в Москве и Санкт-Петербурге.

Теперь что касается непосредственно снижения уровня инбридинга. В первую очередь мы стараемся нанимать сторонних исследователей, ведь известно, что именно на эту – научно-исследовательскую – сферу деятельности университета инбридинг имеет самое негативное влияние, а качество преподавательского корпуса более терпимо к «инсайдерам». Мы успешно привлекаем иностранных преподавателей и сотрудников. В 2015 году УрФУ привлек 47 российских и зарубежных молодых научных работников, в том числе 18 зарубежных ученых и восемь российских ученых со степенью PhD университетов Германии, Франции, США. Мы приглашаем молодых ученых реализовать себя в российских вузах, воспользоваться уникальным научным оборудованием, которым обладают университеты благодаря программам развития. Мы только за последние три года купили оборудования на 3 млрд рублей, это еще по старым ценам. К нам с удовольствием приезжают специалисты из Португалии, Испании, стран Западной

Европы, чтобы проводить совместные научные работы. Есть государства, где наука развивается достаточно быстро – страны Юго-Восточной Азии, Центральной Азии и Ближнего Востока, но у многих ученых нет возможности себя проявить: слишком высока конкуренция. Исследователи из этих стран также охотно сотрудничают с УрФУ.

Очень важно для нас, что в декабре 2015 года новым проректором УрФУ стала доктор исторических наук Франсина-Доминик Лиштенан. Она профессор Университета Париж IV Сорбонна и Парижского католического института, директор исследовательской группы в Национальном центре научных исследований (Центр Ролана Мунье), гражданка Франции и Швейцарии. Госпожа Лиштенан привлечена на должность академического проректора в области гуманитарных, социальных и экономических наук. Это виднейший специалист в Европе в изучении истории России и в русистике. Она также является главным редактором нашего журнала «Quaestio Rossica», о котором я уже говорил.

Как видите, мы много работаем над этой задачей, мы становимся более мобильными, включенными в международный контекст. Тем не менее я не сторонник введения каких-то формальных ограничений в кадровой политике для борьбы с инбридингом: сейчас, на мой взгляд, это непродуктивно. Не стоит забывать, что общий уровень мобильности в российском обществе – не только академической, но и общесоциальной – кратно ниже, чем, скажем, в Европе. Да ведь и Европа неоднородна с точки зрения академического инбридинга: например, в южной Европе достаточно много хороших университетов, но в силу определенных особенностей социально-экономического развития, возможностей для работы для тех же постдоков не так много. И, конечно, очевидно, что порядок и объем финансирования мировых университетов-лидеров, которые сегодня инициируют борьбу с академическим инсайдерством, несопоставим с нашим. Хороший скандинавский университет получает на науку от государства около 200 млн евро в год. Даже по старому курсу ни один российский университет, даже МГУ, такими цифрами пока похвастаться не может. Поэтому постоянно приходится соразмерять кадровую политику с финансовыми возможностями.

*– Российские вузы за последние 10–15 лет существенно расширили практику использования в управлении стратегического менеджмента. Идет процесс наращивания компетенций руководителей вузов в этой сфере. Какие технологии*

*стратегического управления университетами будут наиболее важными для управленцев высшей школы в ближайшие годы?*

– В вопросах стратегического развития университета я бы не отталкивался от конкретных управленческих технологий, к тому же условия нашей жизни в последние годы сильно меняются. На мой взгляд, гораздо важнее умение держать в голове понимание того, куда мы хотим прийти, не упускать из вида желаемую цель, а технологии управления могут меняться. Хотя такой способ задания цели тоже можно назвать технологией стратегического менеджмента – планирование от амбиций.

Для нас в Уральском федеральном университете всегда был важен прорыв на международные рынки – это наша ключевая стратегическая задача и наша главная амбиция. Но нам также важно, чтобы мы не просто приспосабливались там под чужие условия, но могли определять правила игры – нам важен проактивный подход. Именно поэтому особенное внимание сейчас мы уделяем взаимодействию со странами группы БРИКС. Уральский федеральный университет фактически стал организатором вузовского сотрудничества этих стран: наш университет готовил проекты всех основных документов для совещаний министров

науки стран БРИКС, в том числе нормативные документы.

Также УрФУ является одним из организаторов по созданию Сетевого университета БРИКС – это тоже наша стратегическая инициатива, и мы рассчитываем стать головным университетом в этой организации. На днях мы стали единственным на территории от российской столицы до Сибири вузом в этом новом международном консорциуме. Основная деятельность Сетевого университета сводится к организации систематических студенческих обменов в рамках согласованных магистерских и аспирантских программ. Знаком качества обучения в Сетевом университете должен стать сертификат. В апреле именно в Екатеринбурге пройдет конференция по запуску Сетевого университета: приедут 60 ректоров от пяти стран БРИКС. Это крупное событие международного масштаба, в котором примут участие руководители министерств образования этих стран. Помимо организующей роли, мы создали Центр материаловедения стран БРИКС. Он включает в себя научно-образовательный центр, будет проводить ежегодную конференцию и формировать сеть центров коллективного пользования с научным оборудованием. Для нас эта работа станет определяющей на стратегическую перспективу.

