

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
16—18 июня 2016

УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

18 июня 2016 г., 10:00—11:15

Павильон G, Конференц-зал G3

Санкт-Петербург, Россия

2016

Модератор:

Андрей Волков, Профессор по менеджменту, Московская школа управления СКОЛКОВО

Выступающие:

Ханс Висмет, Профессор, Дрезденский технический университет; научный руководитель, Лаборатория международной и региональной экономики, Высшая школа экономики и менеджмента, Уральский федеральный университет

Эдуард Галажинский, Ректор, Национальный исследовательский Томский государственный университет

Артем Мальгин, Проректор, МГИМО (У) МИД России

Айлин Сантей, Первый вице-президент, «Газпромбанк» (Акционерное общество)

Д-р Бин Сян, Основатель, директор, преподаватель дисциплины «Бизнес в Китае и глобализация», Высшая школа бизнеса Cheung Kong (CKGSB)

Олег Хархордин, Ректор, Европейский университет в Санкт-Петербурге

Елена Шмелева, Руководитель, Фонд «Талант и успех»

Владимир Якушев, Губернатор Тюменской области

Участник дискуссии:

Владимир Васильев, Ректор, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики

A. Volkov:

Forty years ago, communication networks developed in US academic circles gave rise to ARPANET, the precursor of the modern Internet. Twelve years ago, a young tech whiz at Harvard University developed a prototype of the first social media platform, and today, more than ever, pressure is mounting on universities to stay ahead of the curve, become centres of innovation, and help to establish dialogue between businesses and talent. As ground-breaking developments in working processes become a regular occurrence, it is increasingly difficult for institutions to keep up with the times. This is where the role of research and development becomes integral. The numbers confirm its significance. Developed countries devote more of their budget to R&D year on year. For the likes of South Korea and Israel, these investments are over 4% of their GDP. Globally, the highest share of investment in R&D is seen in Asia, North America, and Europe. Africa, Russia, and the Middle East lag behind. Currently, governments account for around 70% of universities' research funding. The bulk of that goes to research and development in the fields of medicine, biotechnologies, and physics. Only 10% comes from business, but it is this private funding that generates nine tenths of the patents in software development, auto-making, and electronics, and as the likes of Google and Facebook pump billions into research and development, graduate programmes, scholarships, and even their own universities, competing with them will become more challenging. So do universities have a place in driving technological change, or should the baton be passed to the corporate technology giants of the world?

A. Волков:

Доброе утро, уважаемые коллеги, мы начинаем нашу работу. Меня зовут Андрей Волков, я буду сегодня модерировать нашу сессию. Как видите, у нас очень широкий круг экспертов, поэтому я хочу заранее попросить всех,

кто будет задавать вопросы из зала и кто будет выступать с этой сцены, говорить тезисно и лаконично.

Тема сегодняшнего дня — образование. Если вы слушали вчера сессию с руководителями стран, то знаете, что Владимир Путин сделал важный акцент на образовании, а премьер-министр Италии предложил красивую формулу: на каждый евро, вложенный в безопасность, вложить евро в рост культуры, куда мы относим и образование. От этого замечательного базиса, от этих больших политических меседжей, мы и будем отталкиваться в нашей дискуссии.

Главной темой будет университетское образование. Форуму уже 20 лет, можно сказать, что и развитию нового университетского образования в Российской Федерации, в новой его конфигурации, тоже 20 лет. По историческим меркам, 20 лет для университетов — не очень большой срок. Но это тот срок, когда уже можно заметить изменения.

Если я позволю себе на минуту занять экспертную позицию, то скажу, что за последние 12 лет Российская Федерация вошла в фазу быстрой структурной трансформации университетов. В зале находится Андрей Александрович Фурсенко, который восемь лет был министром образования и науки Российской Федерации, под его руководством появились федеральные университеты, запустилась программа исследовательских университетов. Позже, в 2013 году, стартовала программа международной конкурентоспособности, и здесь, в зале, есть представители участвующих в ней университетов. Наконец, совсем недавно появилась четвертая программа — создание так называемых опорных региональных flagship university, лидирующих региональных университетов. И это все за 12 лет. Для России, с исторической точки зрения, это очень быстрый трансформационный рывок.

Я хотел бы, чтобы мы сегодня обсудили, как продолжать эти шаги, что будет происходить с университетами, какие интересы есть не только у

университетского академического сообщества, но и у тех, кто пользуется результатами, кто участвует в управлении университетов — у регионов, у корпораций.

Сегодня здесь присутствуют и российские, и международные эксперты, и я хочу начать нашу дискуссию с вопроса к доктору Хансу Висмету, который имеет опыт трансформации технических университетов в Германии, а сейчас присоединился к Уральскому федеральному университету. Я хотел бы попросить доктора Висмета поделиться опытом. Напомню для непосвященных, что модная сейчас концепция «университета третьего поколения» исходит из того, что тысячу лет существовали схоластические университеты, последние 250 лет был триумф исследовательских университетов, и наконец, в последние 30—40 лет зарождается волна университетов, которые делают инновационную экономику, так называемые университеты третьего поколения. Доктор Висмет, считаете ли Вы, что в Германии этот процесс стартовал, достиг ли он своих результатов? И, если можно (я понимаю, что задаю очень широкий вопрос), поскольку Вы два года назад стали работать с Уральским федеральным университетом, участником Проекта 5-100, как Вы оцениваете шансы этого уважаемого вуза трансформироваться, чтобы соответствовать новой экономике?

H. Wiesmeth:

Well, thank you. When I came to Dresden some 25 years ago – I grew up in West Germany – I became Vice Rector, and we had the task of transforming a traditional research university into a hub, into the centre of an innovative network. It was a challenge we faced because we thought that anything else would be a waste of resources. If we had such highly skilled human capital in universities, and if it were only used for teaching and for doing some basic research, this would be a waste of resources. So we tried to establish a network, a network between the universities, the researchers in the universities, and the private

sector of the economy. That is, of course, not an easy thing to do, because we have different interests. Companies – private companies – are profit-oriented in the simplest way, and researchers usually want to publish.

So how can these two worlds be brought together? You have to establish certain framework conditions, which motivate, which incentivize both sides to take part in these cooperative efforts. And you can do it in the simplest way: for example, by having certain research funding, which specifically addresses cooperation between the private sector of the economy and the universities.

It took us some time, and we are still not at the end of this development, but we are now seeing the first fruits of our efforts. We have maybe 20 or 25 companies which are in very close cooperation with our technical university in Dresden, and which are leading companies worldwide, leading companies in terms of innovative commodities.

Let me briefly turn to Ural Federal University. What I see there is that this university is also trying to take these steps towards an innovative university, but it is more complicated for various reasons. One reason that I see is that the number of small and medium-sized enterprises – the number of small companies – which is particularly important for innovation, is rather small in Russia for historical reasons. So that makes it a little bit more complicated, but we have to go this way. We have to teach this entrepreneurial spirit; we have to transform the universities into entrepreneurial universities, and by doing so, we can prepare students to enter society much more effectively than by just educating students.

A. Волков:

Большое спасибо. Продолжим университетскую тему. У нас присутствует Эдуард Владимирович Галажинский, ректор Томского государственного университета. Это великий, еще имперский университет, он имеет больше 130 лет истории. И, насколько я знаю, о его будущем ведется та же самая дискуссия.

Эдуард Владимирович, по поводу университета третьего поколения: это для вас стратегическая задача, вызов, или нужно следовать в классическом фарватере, тем более что вы — известный классический университет?

Э. Галажинский:

Спасибо, Андрей Евгеньевич. Добрый день, уважаемые коллеги. Спасибо за возможность выступить на Форуме.

Ответ на этот вопрос мы искали очень долго и мучительно. Дело в том, что на стратегических сессиях, где поднимался вопрос о будущем университета, мы столкнулись с тем, что у наших профессоров есть гордость за прошлое, но отсутствует полное понимание картины будущего. Мы все гордимся университетом, мы все ему служим, но мы не понимаем, каким он должен быть в последующие 140 лет. Двухлетняя работа по стратегическому переосмыслению модели университета показала, что идея университета, в котором инсталлируется дополнительно еще один базовый процесс, кроме образования и науки, — производство инноваций, это единственная жизнеспособная модель, в том числе, и даже в первую очередь, для классического университета.

Почему? Потому что, как бы мы ни называли вызовы третьей или четвертой промышленной революции, которая кардинально меняет качество жизни человечества, решение этих проблем находится в междисциплинарных, даже в трансдисциплинарных областях. И только классический университет может замахнуться на решение этих проблем. Например, медицинский университет за отсутствием компетенции не может внутри себя поставить проблему, связанную с молекулярной генетикой. Чтобы выйти в это междисциплинарное поле, нужно, чтобы в университете работали биологи, химики, генетики, социальные работники, психологи, люди, которые могут оценить последствия.

Мы даже сформулировали некую новую модель переосмысления генома классического университета в неклассическое время. Но ключевая проблема, на мой взгляд, заключается в управлении этим процессом. Потому что главное препятствие, с которым мы столкнулись, — ментальность, те установки, которые долгое время бытовали в университетах, и в это сложное перестроечное время мы, люди все умные, научились настолько профессионально имитировать деятельность и получать какие-то средства, вовремя давать отчеты, что переориентироваться на реальный продукт и результат — это критически сложнейшая задача.

И единственный путь, на мой взгляд, это:

- а) формирование коллективного субъекта изменений, то есть, формирование внутри университета группы людей, которые берут ответственность за университет и разделяют эти ценности и идеи;
- б) формирование лидерской команды и позиция первых лиц, которые должны верить и жить этой идеей.

Только тогда университет начнет осмысленно и последовательно меняться, и внутри него пойдет ценностная подвижка. Спасибо.

А. Волков:

Спасибо, Эдуард Владимирович. Вы упомянули проблему управления, и, если быть резким, можно сказать, что управление (во всяком случае, большинства вузов) было вынесено за пределы этих вузов. Оно было где-то в министерстве. Министерство выдавало деньги, диктовало правила игры. Собственно, ключевая функция управления исполнялась там, наверху. Конечно, в нашей стране существовали отдельные блестящие случаи, все их знают. Тем не менее проблема управления, я с Вами согласен, очень важна.

Здесь присутствует Олег Хархордин, ректор Европейского университета в Санкт-Петербурге. Я знаю, что он и его команда проводили исследование, связанное с управлением. Исследование недавно было закончено, может быть, кто-то успел ознакомиться с его результатами.

Олег Валерьевич, могу ли я Вас попросить поделиться основными выводами, касающимися той проблематики управления, о которой говорил Эдуард Владимирович?

О. Хархордин:

Да, спасибо. Те, кто хотят узнать побольше, могут получить стостраничную брошюру, их у меня две, но количество копий в формате pdf не ограничено, как вы понимаете. Или есть executive summary, это всего шесть страниц.

Исследование сводилось к тому, что есть несколько университетов России, которые пытаются внедрять то, что обеспечивает долгосрочную производительность труда американским университетам. По-американски это называется shared governance, когда профессора чувствуют, что фирма отчасти принадлежит им, и поэтому вкладываются в ее развитие. То есть, они публикуются не потому, что им за это доплачивают из денег Проекта 5-100, а потому, что иначе нельзя быть профессором.

Мы постоянно спрашивали о том, возможна ли такая система у нас. И ответ обычный: в Российской экономической школе вы можете с этим экспериментировать, у себя в Европейском университете — тоже, в Сколтехе — может быть, но в большом российском вузе такое невозможно. В результате по заказу Минобрнауки мы сделали исследование о том, во-первых, как европейские университеты, которые пытались ввести у себя систему shared governance для повышения производительности преподавательского труда, реализовали эту реформу в последние 20—30 лет; во-вторых, как можно было бы это сделать в России, если бы

большой российский вуз (от 10 до 20—30 тысяч студентов) захотел это сделать.

Наверное, одна из самых интересных моделей, которые мы увидели в Европе, — это Технический университет Мюнхена, который действительно ввел элементы американской системы управления. Не забывайте, американская система университетского управления — это отнюдь не либеральная демократия, но и не советская демократия. Как пишет, например, executive vice chancellor and provost университета в Беркли Джордж Бреслауэр, американскую систему университетского управления честно следовало бы называть «консультирующийся авторитаризм». Имеется в виду, что там сильная система управленческой вертикали, ограниченная аристократическим мнением, то есть мнением лучших профессоров, с которыми постоянно консультируются и советуются, и крошечный элемент демократии, то есть нужно слушать студентов и офисных работников. Вот это и делает американские университеты машиной, эффективно производящей ведущие статьи, инновации, и так далее.

Можно ли это сделать у нас, и каким образом? Вопрос о том, надо ли, вопрос принятия и целеполагания, не ставился. Вопрос был в том, если кто-то захочет это сделать, будет ли такая возможность.

Shared governance мы специально перевели как УУУ, чтобы благодаря абсурдности этой аббревиатуры ее все запомнили: УУУ — участие в университетском управлении. Существует огромная литература по shared governance, и почти что все книги говорят: как бы вы ни копировали формальные институты, вы не добьетесь цели, потому что система shared governance — это во многом система принятия культурных практик, это определенные взаимоотношения между людьми, вырабатываемые десятилетиями.

Подобные аргументы всегда применимы и к политическим системам. Да, можно формально скопировать демократические институты, как наша страна сделала в 90-е годы, но наполнить их энергией свободного волеизъявления граждан гораздо сложнее. В университетском управлении то же самое. Можно просто скопировать американские сюжеты. Владимир Николаевич Васильев, например, посмотрел, что происходит в UCLA, и создал несколько комитетов. Работали ли они так же, как в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса — это вопрос для каждого из нас, кто хотел бы внедрять подобные элементы в свои университетские структуры, и это вопрос практический.

Какие рекомендации предлагает наш отчет на основании изучения опыта тех российских университетов, которые пытаются двигаться в этом направлении, и тех европейских, которые пытались ввести у себя элементы shared governance?

Первое и самое главное — это создание, скажем так, штаба университетской перестройки. По-английски это чаще всего называется committee on academic personnel, по-русски мы его назвали, тоже специально, известной аббревиатурой КПП. КПП — комитет по персоналу, или комитет, который никогда не пропустит посредственность. Комитет, который должен заниматься меритократией. В каждом большом университете можно найти 7—10 человек с опытом международной жизни, для которых меритократия — это не слово, это стиль жизни. Они понимают, что быть ученым и не быть за меритократию очень сложно.

Есть и другие виды комитетов, которые можно порекомендовать. Но второе, что делали немцы, финны, отчасти французы, — это попытка не реформировать существующие факультеты (бороться с рутинной очень сложно), а создавать новые площадки за счет межфакультетских и междисциплинарных центров, пригласив туда, например, двух звезд, двух-трех-четырёх молодых коллег «на вырост», которые будут, развивая себя,

вкладываться в развитие репутации. И концентрироваться на этих участках, на этих новых центрах, чтобы произвести знание, которое будет заметно в масштабах страны или даже мира.

Университет не может выигрывать во всех видах спорта, но он может сконцентрироваться на одном, двух или трех, вложить туда свои небольшие ресурсы и попытаться в этом виде спорта стать заметным. Комитет по персоналу позволяет привлекать на меритократических основах коллег с международного или национального рынка. Эти центры становятся новыми точками роста.

Далее в перспективе идет то, что делается в Беркли, в Мичигане, в UCLA, в Чикаго, и так далее, но приступить к этому настанет время только через десять лет: становление второго опорного элемента управления американского вуза — комитета комитетов. Это совет старейшин, который назначает членов всех видов комиссий. Там их назначает не ректор, не президент университета, а комитет комитетов. Но это, опять же, сейчас для нас отдаленная перспектива. Если какой-то вуз захочет думать о том, чтобы вводить систему участия в университетском управлении, то первая и главная задача — это комитет по персоналу. Комитет по комитетам — это голубая мечта на 50 лет вперед.

И не забывайте, самое главное постоянное заблуждение — что у нас есть ученые советы, при них есть комитеты и, как мне рассказывал ректор нашего Электротехнического университета: «У меня есть 150 человек, они назначены, мы их делим на 15 комитетов по 10 человек, и они там работают. Зачем нам еще какие-то комитеты с профессорами, которые обсуждают стороны университетской жизни?» Ответ, наверное, заключается в том, что в том же Беркли членов комитетов, которые занимаются составлением curriculums, обсуждают проблемы студенческой жизни, проблемы выхода на пенсию профессоров, проблемы кадрового роста (это все отдельные комитеты), назначает не президент

университета, не executive vice chancellor, а вот этот самый committee of committees.

Есть комитет старейшин, люди, которые уже прошли через систему и которые или заставляют, или убеждают своих коллег пойти на три года поработать и заняться определенной частью деятельности. Я не говорю, что такой порядок можно ввести путем прямого копирования, но последовательность шагов в этом направлении в отчете есть. Если кому-то захочется сделать попытку, можем продолжать дискуссию; как я знаю, Эдуард отчасти уже сказал об этом в документах Томского университета. Кстати, отдельное спасибо тем трем университетам, которые допустили нас сделать полевую работу в России: ИТМО, Томскому университету и МИСиС. Спасибо.

А. Волков:

Спасибо, Олег. Вы высказали интересную мысль о том, что очень часто необходимость переделать приводит к решению начать с нуля. Кстати, за последние 30 лет создание новых школ с нуля во многих случаях продемонстрировало успех этой концепции. Как в известном анекдоте: то ли старых отмыть, то ли новых нарожать. Иногда мы видим очень большой успех, когда что-то создают с нуля, а не пытаются переделать существующую структуру.

Я хотел бы обратиться к опыту Китая. В нашей сессии участвует доктор Бин Сян, основатель и директор очень известной Высшей школы бизнеса Cheung Kong Graduate School of Business. Школа существует 14 лет.

За последние 20—25 лет Китай продемонстрировал всему миру много чудес, в том числе и очень большие инвестиции и большую трансформацию в университетской сфере. По меньшей мере два университета, Синьхуа и Пекинский университет, входят в сотню мировых

лидеров. Выдающийся успех всего за 20—30 лет! И наш Проект 5-100 анализирует причины этого успеха.

Но сейчас мы рассмотрим другой опыт — очень молодой школы, очень агрессивной, очень быстро растущей, для кого-то спорной. Я приглашаю присоединиться к дискуссии доктора Бин Сяна — поделиться опытом быстро растущей образовательной единицы, такого агрессивного стартапа.

B. Xiang:

Thank you so much for having me here. A few words about our school. Our school was founded in November 2002, so it will be about 14 years old by the end of this year. We were the very first privately funded and independent business school in China, and the difference between this school and many other schools in China is this: when we set up our school, most business schools in China were administratively governed, with a government-appointed party boss, president. The government had a heavy hand in terms of leadership, faculty, promotion, and all of that. Secondly, most business schools in China then were trying to copy Stanford, copy Harvard; everybody was copying somebody, and they were just so busy copying. We applied a Western concept to China: nothing new; we just applied these concepts from all of the West. Thirdly, everybody was busy making money, because the schools were not properly financially funded, so you had to make money to survive. Many of the business schools were also busy doing accreditation, ranking; they were over there writing exams, writing exams.

So we thought, “Well, we want to be different”, and firstly, we have faculty governance. Faculty governance is nothing new. It is common practice among virtually all the top academic institutions, number one. So as a dean, I have no power to appoint or promote any faculty; you have to go through rigorous internal and external reviews. Secondly, we have an emphasis on research. You have to be a top scholar to be appointed at this school. So as of today, we have 49 full-

time faculty members. About 80% of them have a tenured position in the top 15 schools around the globe, from Stanford, from Columbia, from MIT, from all of those places. When you come to the school, you have to continue to publish in 'A' journals, I mean the top 24 'A' journals. And thirdly, of course, thanks to the Li Ka Shing Foundation, we had the money. So we do not need to worry about making money.

But even though we have no pressure to make money, our programme is doing awfully well. I was talking to Andrei about this: our EMBA last year included 660 Chinese EMBA, 50-some Korean EMBA, and 30-some dual-degree EMBA with IMD. We may be number one globally, in the size of the programme and in revenue. Globally, not only in China. Our non-degree programme last year was USD 43 million: I do not know, maybe that was in the top five globally, maybe better.

So how did we do that? When we set up the school we said, "Okay, there are some good schools in China; there is Stanford; there is Harvard. To compete, to be different from the leading business schools around the globe, we invest heavily in China insight." China is a very different environment. We have multinationals around the globe; we have state-owned enterprises; we have private enterprises. The platform is very different; the players are very different. We understand that better than Stanford, than Harvard, so that is the reason why business leaders in China choose our school rather than any other school: because they want insights. Look at the situation globally. There are so many disruptions or changes – technology disruptions, social disruptions, political disruptions, especially with the US presidential campaign; you can see that, around the globe – the configuration of trading systems, geopolitical issues. So we have so many disruptions. And then we think maybe it is the best time to have the chair or the CEO of any leading company go back to school to study. So we want to be a school that focuses on the top of the pyramid, rather than just MBAs. No matter how great you are, how intelligent you are, you need to go back

to school to study. So we have Jack Ma; we have the Chairman of Sinopec; in 2014, our alumni were the chairs of Chinese companies with a combined revenue of close to USD 1.8 trillion. USD 1.8 trillion. We could be the number eight economy globally if we were spending, you know.

We also brought in the humanities, because we think that future leaders need to know not only management and marketing and finance, not only technology; they also need to have a great sense of history, of the humanities, that can be so essential for chairs to be successful. So in 2004, we were the very first business school to systematically bring the humanities, history, religion, and philosophy to the curriculum of our degree and non-degree programmes. We asked our students to learn from around the globe, so we set up global learning networks with the best business schools around – not just the Chinese ones – and this network of learning is also interdisciplinary. Last year we had a strategic partnership with a Canadian school, because we believed that social innovation would be very important for any major company, given so many social disruptions. So many of the crucial issues facing humanity must involve business and government, and we have a partnership with the Department of Engineering at Columbia University to focus on technology and innovation; it will be a dual-degree programme.

So this is an example of not just business: you have technologies; you have a governmental side; you have humanities. I think this will be essential for the next generation of business leaders to be effective. We may be cutting edge; we may be leading, so we follow nobody's model. We want to be a Google or a Facebook. We see the future; we see what is needed, which is not only entrepreneurial, but also innovative at the same time, and so far, so good. Thank you.

A. Волков:

Мы заговорили про низменный аспект образования, про деньги.

Без денег ничего не сделать, современные университеты — это большие финансовые организации. Если мы возьмем первую сотню университетов мира, то их средний бюджет составляет примерно два миллиарда долларов. Это большие корпорации, с большими финансами, с разными моделями.

Если мы обратимся к опыту Соединенных Штатов, то увидим уникальный феномен работы эндаументов, чего больше пока ни у кого не получилось, хотя Европа последние 30 лет пытается применять эти модели. Но финансовая ответственность и диверсификация финансовых источников университета — это актуальнейшая повестка для большинства национальных систем, да и самих университетов.

Поэтому я хотел бы передать слово банкирам. В сессии участвует первый вице-президент Газпромбанка Айлин Сантей. Мы предварительно обсуждали, и я попросил Айлин высказаться, поскольку Газпромбанк управляет складывающимися эндаументами в нашей стране — в МГИМО, «Сколково» и ряде других вузов. Каков ваш опыт финансовых инициатив, финансовой устойчивости и работы эндаумента в российских университетах?

A. Suntay:

Thank you very much for the question, Andrei, and I would like to thank Dr. Bing Xiang for giving me the opportunity to build on this subject. I know that there are always a lot of sceptics in Russia: are endowments really the right way for Russia to go or not? Is Russia ready for endowments? But let us put it this way. If we look at, especially, economic downturns, we had one big downturn in the year 2008. I would actually like to call it an economic crisis. Then we had the year 2014 in Russia, which was, luckily, an economic downturn, and I think that the Central Bank has managed this period extremely well, so that we are not calling it a deep economic crisis. During these periods, not only for universities, but in

general, which institutions need funding from the state, and how much do you want to depend on the state? I think for universities, endowments are a perfect way to have a certain level of independence from state funding. If you look at Russian history, it is pretty successful. Endowments started in the year 2006 in terms of law; the first endowment started in the year 2007, and once they were made tax exempt in the year 2008, we started to see big growth.

So just to put it in numbers (given that I have a banking background, I like to give some numbers), at the end of the year 2009, we had 45 endowments in Russia, while right now – let us look at the figures as of June 1, 2016 – we have 155 endowments. That tells you that in a period of six and a half years, we had 15 to 20 new endowments being registered in Russia every year. I think that is a pretty big success. If we look at the numbers again, of these 155, 92 are managed by various asset managers including ourselves, and of these, 64 are universities. So 64, which is a very big chunk of those who are funded, are universities. I think that, when I look at universities and our clients, we manage more than 40 endowments in Gazprombank; we have more than a 50% share in the market, and more than 30 universities.

It is a pleasure to talk with directors and with university staff; to talk about what they will do with the annual income from us, how much are we looking to gain in the markets for them in the next year, and what their projects are; how they will use the money to maintain buildings, to build facilities, and to start new professorships, to give some grants to staff, to teaching staff.

So in that sense, I think that maybe today we are in early days, and maybe the annual income from endowments is another big part of the operational budget of the universities. But I think it is growing, and we are definitely on the right path. I know everybody likes to talk about international practice. If you look at Harvard, which has a USD 37.6 billion endowment, or Yale with its USD 25.5 billion endowment, the endowment income that they have is 35% of the university's operating budget. It is enormous, the contribution of the endowment to the

university budget. Why can Russia not be there? I think that we can absolutely get there, but again it goes back to the Chinese example of marketing. We have to be more marketing oriented; it is not so difficult to build a database of alumni for each university and to start to tap into your alumni market. It could be very simple marketing: everybody is proud of the university they graduated from, so it is the continuity, the recurring income. Even if it is a couple of hundred or a thousand roubles you get per alumnus per month, it really adds up; whereas in Russia, currently, unfortunately, sometimes the attitude is, “Okay, we will write to a few large state-owned banks, to the chairs, we will ask a few billionaires for donations, and that will meet our needs to fund our university.”

But I really think that today, we are seeing real examples of Russian endowments which are growing to a very good size, and they are starting to use this practice. There are some leading-edge universities here, of course, like the European University and MGU, which have always been very, very active in attracting money from the market and their alumni. But there are other universities out there, both in Moscow and St. Petersburg and in the regions: there are university endowments in 39 different cities in Russia today. Everyone is starting to go into this process, and I really hope and I believe that the role of endowments will grow in Russia, and that universities will one day say, “It is great that we started this back in the year 2009, 2010, even the year 2016.” Just this year, we had 10 endowments under our management, so I truly believe in this segment and the contribution of endowments to universities. Thank you.

А. Волков:

Я хотел бы сразу спросить обладателя одного из крупнейших эндаументов, МГИМО. Артем, вопрос к Вам. У вас это работает?

А. Мальгин:

Абсолютно.

На самом деле, когда создавалось законодательство об эндаументах, его инициатором был наш выпускник Владимир Потанин, и поэтому над законом о целевом капитале мы работали вместе с командой Потанина. Сейчас, 12 лет спустя, мы вместе с коллегами из Европейского университета инициировали создание Ассоциации университетских эндаументов, потому что нам нужен профессиональный лоббист, профессиональная организация.

Это работает. В денежном выражении из эндаументов мы берем порядка 100 миллионов ежегодно. Сейчас наш основной капитал, который находится в Газпромбанке, составляет 1,5 миллиарда рублей. Естественно, если сравнивать с Гарвардом — все будут смеяться, но сравните с нашим же бюджетом: совокупный бюджет МГИМО, внебюджетные средства и 25%, которые мы получаем по гослинии, за 2015 год составил 2,7 миллиарда. Когда ты имеешь подушку безопасности 1,5 миллиарда и из этой подушки можешь выщипывать еще 100 миллионов на перспективные проекты, это очень важно.

Кроме того, команда эндаумента — это всего четыре человека. Когда вы создаете эндаументы, не надо увлекаться: бесконечные комитеты, комиссии, пресс-секретари... На самом деле деньги любят тишину, не надо к ним допускать излишне большие команды. Эту сотню миллионов рублей, которые мы можем взять из эндаумента, мы берем от прироста, мы не залезаем в тело (в случае каких-то кризисных ситуаций, конечно, можем взять больше). И эта команда, эти четыре человека занимаются фандрайзингом, потому что кому-то проще дать на текущий проект, а если более просвещенный потенциальный спонсор понимает, как работает эндаумент, то он захочет вложить в эндаумент. В любом случае это общение с бизнесом, это предложения каких-то университетских услуг, а университет — прежде всего посредник между корпорациями, между работодателями, властью и экспертным сообществом. И с этой точки

зрения для университета эндаумент — эффективно работающая структура, это понимают сейчас и профессора, и студенты.

А. Волков:

Спасибо, Артем. Теперь я предлагаю выслушать надуниверситетскую точку зрения. Владимир Владимирович, хочу пригласить Вас к дискуссии и задать Вам сложный вопрос как человеку опытному. Во-первых, я хочу сказать, что Тюменский регион за последние полтора года уникальным образом вошел в университетскую политику. Там сразу появился участник Проекта 5-100, Тюменский госуниверситет, и только что произошло присоединение к Нефтегазовому университету Строительного, появился Индустриальный университет. Регион участвует сразу в двух программах — довольно редкая ситуация. Происходит полная трансформация университетского ландшафта в региональном масштабе.

В. Якушев:

Можно сказать, революция.

А. Волков:

Можно и так сказать. Но мой вопрос к Вам даже большего масштаба. В 1930 году, как мы знаем, произошла разборка российских университетов. Так появилось огромное количество ведомственных университетов: сельскохозяйственные, педагогические, технические, медицинские. И мы уже 85 лет так и живем в этой концепции. Ряд стран имеет узко специализированный, ведомственный подход к образованию. Но мировой мейнстрим — это целостный, комплексный университет, или comprehensive university. Я уже упоминал ту работу, которую начал Андрей Александрович Фурсенко 12 лет назад и сейчас продолжает министр Дмитрий Ливанов. Большая часть высших учебных заведений стремится усилить друг друга,

говоря корпоративным языком, в университетской среде последние шесть-семь лет бурно идет процесс *merging and acquisition*, слияний и поглощений. Не все счастливы от этого, но процесс происходит очень быстро. Федеральные университеты были первой ласточкой этого мощного процесса.

Поэтому вопрос к Вам. Считаете ли Вы, Владимир Владимирович, что мы рано или поздно должны закрыть этот исторический вопрос и вернуть в лоно больших университетов ведомственные школы, или же нам нужно продолжать развивать концепцию, заложенную в 30—40-х годах, где вузы специализируются на узких вопросах. Вопрос, конечно, сложный, но хотелось бы услышать Ваше мнение как регионального руководителя.

В. Якушев:

Спасибо за вопрос. Он действительно очень важен сегодня для развития образования в Российской Федерации, и с точки зрения развития наших университетов. У меня позиция принципиальная, жесткая. К сожалению, она пока в ведомствах не находит своей поддержки, но я более чем уверен, что от ведомственной структуры мы должны отойти, и чем быстрее мы это сделаем, тем больше выиграет наша высшая школа.

Вы знаете, я очень благодарен сегодняшнему руководству Министерства образования за то, что более активно стали подключать регионы к процессам управления, это очень важно.

Тема объединения вынашивалась у нас давно, я даже не успевал следить за названиями. Давайте посмотрим, как развивалась наша высшая школа. Недавний институт совершенно без каких-либо внутренних преобразований, без улучшения качества образования становился академией, а буквально через год — уже университетом. Все происходило очень быстро, но внутренних-то преобразований не было никаких. Уровень студентов, которые выходили из стен данных учебных заведений, был очень низким,

мы об этом прекрасно знаем. И сегодня, мне кажется, наступил такой момент, когда нужно начинать обратный процесс, и такие ведомства, как Министерство здравоохранения, Министерство сельского хозяйства, должны смириться с мыслью, что эти направления снова сольются в один классический университет. Тогда мы получим крупные учебные заведения, мы получим реальный бюджет, с которым университет сможет развиваться. Ни для кого не секрет, что бюджеты сегодняшних аграрных университетов, большинства медицинских университетов не позволяют им активно участвовать в развитии и соответствовать веяниям времени. Какие сейчас самые привлекательные области для инвестиций? Это медицина, IT, и на третьем месте — сельское хозяйство. Но та база, которая есть сегодня у наших университетов, не позволяет ни готовить качественные кадры (все-таки основное предназначение), ни заниматься научными исследованиями, ни участвовать в инновациях.

Поэтому, конечно, нужен большой университет. Может быть, не во всех 85 субъектах Российской Федерации стоит это делать (это моя точка зрения, с ней можно спорить и не соглашаться), но я думаю, что 40 региональных университетов на всю Российскую Федерацию — это вполне достаточно для того, чтобы в мощнейшей конкурентной среде, во-первых, качественно готовить выпускников, во-вторых, формировать качественный профессорско-преподавательский состав. И тогда работодатели не будут задавать вопросы, обнаружив, что выпускника университета нужно еще три года шлифовать для того, чтобы сделать из него маломальского специалиста. Работодатели будут заинтересованы в таком преобразовании, потому что сегодня они вынуждены организовывать для «шлифовки» учебные центры, а это огромные деньги. Можно будет создавать фонды вокруг университетов, накачивать их дополнительными деньгами, чтобы получать качественно подготовленного выпускника. И работодателю не надо будет его переучивать, достаточно показать рабочее место, и с

завтрашнего дня он приступит к исполнению своих служебных обязанностей. Ни для кого не секрет, что те крупные компании, которые связаны с углеводородом, имеют сегодня свои штаб-квартиры в Тюмени, и при каждой из них — мощнейший научно-исследовательский институт, мощнейший образовательный центр, в который они закачивают десятки миллиардов рублей. Когда эти деньги придут в университеты, все встанет на свои места. Производство будет заниматься производством, бизнес будет заниматься бизнесом, университет будет заниматься подготовкой кадров, наукой, исследованиями и участием во всех инновационных процессах.

Когда мы стали участниками двух крупных проектов, в том числе Проекта 5-100, поначалу нам пришлось достаточно тяжело. Тюменский государственный университет — это не московские и не питерские вузы, которые образуют мощнейшую конкурентную среду. Но мы понимали, что, если мы туда не попадем, будущее нашего университета на растущем конкурентном поле высшего образования в Российской Федерации окажется под большим вопросом. Поэтому в участии была заинтересована и команда самого университета, и региональная команда, и я в том числе. И мы это сделали, за что я благодарен Министерству образования, которое нас в этом процессе поддержало.

Вторая тема — это опорный вуз. У нас был Строительный университет и Нефтегазовый университет, причем оба они когда-то исторически вышли из Индустриального института, теперь они вернулись обратно, все возвращается на круги своя. Объединенный вуз стал опять называться Индустриальным, только уже университетом, институты объединили свои усилия, управленческие команды, бюджеты и так далее. Процессы пока еще идут, есть «дорожная карта», согласованная с Министерством образования, и мы по ней активно двигаемся. И мы увидели, что у этих процессов есть мощная синергия.

С моей точки зрения, это единственный путь, и чем быстрее мы по нему двинемся, тем быстрее выиграет система образования Российской Федерации, высшая школа и наш университет. Спасибо.

А. Волков:

Спасибо, Владимир Владимирович. Я хотел бы еще на минуту вернуться к доуниверситетскому этапу. В нашей дискуссии участвует Елена Шмелева, руководитель интересного фонда «Талант и успех». Я знаю, что этот фонд работает преимущественно с молодыми людьми, которые ориентированы на математику, технологию, физику.

Елена, скажите, к чему они склоняются: выбирать российские университеты или не выбирать? Что думают по этому поводу талантливые участники вашего фонда?

Е. Шмелева:

Большое спасибо за приглашение. Для меня важно принять участие в этой дискуссии, потому что мне хотелось бы очень коротко рассказать о тех выводах, которые позволяет сделать опыт работы с самыми одаренными школьниками, проявившими себя в естественнонаучных дисциплинах, в техническом творчестве, в искусстве, спорте, и с их педагогами.

Мы работаем год, за это время у нас состоялось 7 000 выпускников, 1 500 педагогов прошли программу повышения квалификации. Мы очень четко ощущаем текущие проблемы и изменения, и, мне кажется, все участники нашей панельной дискуссии должны включиться в процесс решения этих проблем и реализации этих изменений, чтобы мы выполнили задачи технологического развития, в рамках которых делается уже очень многое и о которых мы говорим третий день.

Первое изменение, очень важное для презентации опыта работы Образовательного центра «Сириус», состоит в том, что сегодня

расширились границы университетского образования. Чтобы выполнить задачи технологического развития, мы должны сознавать, что университетское образование начинается со средней школы, — как можно раньше вовлекать самых мотивированных школьников в такие сферы, как IT, сельское хозяйство, биотех, новые промышленные технологии, робототехника, энергетика, медицина.

Но давайте подумаем. Для того чтобы действительно вовлечь школьников и их педагогов в такие сложные сферы, мы должны обеспечить им доступ к лабораториям, мы должны дать им наставников-ученых, сформировать банк задач, описать доступным языком современные технологии и их перспективы, обязательно познакомить с российскими предприятиями, которые эти технологии внедряют и разрабатывают.

Отвечая на Ваш вопрос, я скажу, что очень многие истории поиска себя за рубежом связаны с тем, что молодежи кажется, что здесь ничего не происходит, что некуда идти, непонятно, с кем работать в дальнейшем, если какая-то тема рано заинтересовала. Им кажется, все то, о чем я сейчас говорю, в рамках средней школы не может даже и появиться. Но сейчас очевидно, что все больше и больше часов в рамках общеобразовательных дисциплин ориентируется на решение этой задачи. Давайте хотя бы очень условно прикинем: с пятого класса у нас есть два часа урока технологии, час проектной деятельности, и очень много времени можно было бы выделить в рамках естественнонаучных дисциплин. То есть как минимум пять часов основного образования — это без дополнительного и без каких-то летних интенсивных программ. Огромный бюджет. И мне кажется, что именно «университеты 3.0», о которых мы сегодня говорим, именно технологические компании несут основную ответственность за наполнение новыми смыслами и внедрение в рамках этого временного бюджета методик работы с одаренными школьниками, с теми, кто проявил осознанный интерес.

Мало того, если мы начнем системно внедрять эти технологии, то сможем в короткие сроки изменить преподавание большей части названных мною дисциплин. Что мы видим сегодня у сильных специализированных школ? Они эффективно готовят школьников к олимпиадам, к соревнованиям очень высокого уровня, и это говорит о высокой степени подготовки кадров таких школ. Но на сегодня есть очень четко выраженный запрос со стороны сильных школьников и их педагогов. Первое — это реальная доступность нетиповых совместных образовательных программ с «университетами 3.0». Эти программы должны обеспечивать прикладное знание и творческое развитие. Кроме того, есть запрос на то, чтобы лучшие выпускники таких программ еще в школе получали индивидуальные учебные планы, продолжением которых станет поступление в университет и на ранние стажировки в ведущие российские компании, а далее — на рабочие места, именно под этих людей созданные. Вот так мы представляем себе эту технологию. И, конечно же, ее нельзя решить без использования инноваций в e-learning и без того, чтобы мы все вместе создавали большое количество образовательных материалов под эти новые среды и новые площадки.

Это позволит выполнить и другую важную задачу — раннее включение одаренных школьников и их педагогов в неформальное сообщество студентов, университетских преподавателей и экспертов, как в питательную среду.

Только представьте, что могло бы произойти, если бы мы сейчас консолидированно наметили себе планку решения этих задач? Если бы самые сильные университеты осознали как свою задачу, что нужно изменить отношение к школьникам? Все, что сегодня создается в «Сириусе», все лучшие практики в регионах — это новое отношение к школьникам и раннее включение их в реальную деятельность. Тогда школы будут повсеместно вводить технологии проектной работы (а мы знаем, что с 2018 года это предписано стандартом, с элементами онлайн-обучения в

обязательном порядке). Работа школьников, одаренных школьников с менторами из университетской среды должна стать системным явлением, и такая работа должна проводиться с использованием самых современных образовательных форматов. И федеральные и региональные онлайн- и оффлайн-площадки, короткие курсы, конкурсы, олимпиады, интенсивные программы — все это можно реализовывать в формате сетевого общения.

И мне кажется, это должно привести в ближайшее время к созданию на базе либо «университетов 3.0», либо отдельных университетов сильной так называемой кибер-составляющей. Потому что и сильные школьники, и их педагоги могут таким образом проходить и повышение квалификации, и короткие курсы, которые способствовали бы наполнению их индивидуальной образовательной траектории.

Но, по большому счету, все, о чем я говорю, — это уже запущенные процессы. И сейчас перед ведущими университетами стоит задача консолидировать эти процессы, сделать их системными и массовыми.

А. Волков:

Елена, напомню вопрос, который я задал Вам вначале: есть ли у Вас формальные данные или просто понимание социологических ожиданий школьников? Ваши талантливые ребята ориентируются на наши университеты, 3.0 или не 3.0, или хотят купить билет подальше?

Е. Шмелева:

Я могу ответить, у нас есть и качественные, и количественные замеры. Талантливые люди ориентируются на результат и рано проявленный интерес. Соответственно, если этот интерес подхватить, они будут ориентироваться на наши вузы. Сейчас в большинстве случаев, если речь идет о, например, математике, о фундаментальных дисциплинах, где нельзя показать ребенку какую-то практическую привязку, мы очень часто

слышим рассуждения о том, что нужно искать программу в зарубежном университете. Именно программу, то есть речь не идет о том, чтобы потом обязательно там трудоустроиться.

Но хотелось бы создать свою площадку. Фактически то, что мы сделали в Сочи с использованием олимпийской инфраструктуры, которая создавалась с огромным-огромным запасом, — как раз подходящая площадка, где все могли бы показать, какие направления развиваются, и проанонсировать, где нужны молодые специалисты. Потому что цикл их подготовки, говоря про рамки образования, это 10, 12, 15 лет, и это тоже международная практика. Поэтому мы создаем проектные лаборатории для работы университетских преподавателей со школьниками и со школьными педагогами, приглашаем всех в Сочи на июльскую проектную смену, которая запустит этот цикл постоянной проектной работы со школьниками. Мы собираемся провести там финал олимпиады по технологиям, создавать инфраструктуру, в надежде, что эта инфраструктура, и вообще включение в эту строящуюся модель, потом будет востребована и ее станут тиражировать в регионах под руководством университетов. Большинство ректоров присутствуют здесь, это наши партнеры по запуску площадки ведущих «университетов 3.0» и высокотехнологичных компаний.

А. Волков:

Спасибо. Вы несколько раз упомянули «университеты 3.0». Мы находимся в Санкт-Петербурге, здесь два университета, Политех и Институт точной механики и оптики, участвуют в Проекте 5-100, где 3.0, придуманное футуристами, витает в воздухе.

Я хочу обратиться к Владимиру Николаевичу Васильеву. ЛИТМО, Ленинградский институт точной механики и оптики — хороший вуз, с великолепными традициями. Что Вы думаете про 3.0, Владимир

Николаевич? Это ваше будущее или модная приманка для того, чтобы порассуждать о высшем образовании?

В. Васильев:

Спасибо, Андрей Евгеньевич. Теперь мы называемся Санкт-Петербургский государственный университет ИТМО — информационных технологий, механики и оптики. С точки зрения моих коллег и моей, важно вспомнить поколения 1.0 и 2.0. Они фиксировали университет как обособленную структурную единицу, его даже называли башней из слоновой кости. Сегодня Елена Владимировна единственная сказала, что такое 3.0, в чем принципиальное отличие: 3.0 — это когда университет стал выходить из своих стен. Как мы знаем, уже идет 4.0, что подразумевает еще больший переход: если 3.0 — университет предпринимательский, то 4.0 — еще и социально ответственный. А главная характеристика «университета 3.0», на мой взгляд, в том, что это незамкнутая система, и чем больше у него связей с внешней средой, особенно в сегодняшнем изменяющемся мире, тем он устойчивее и прогрессивнее. Когда связей много, он становится самоорганизующейся единицей.

И здесь появляется крайне важное понятие — сеть, сетевое взаимодействие, о чем тоже говорила Елена Владимировна. Не стоит думать, что мы в университете будем решать все проблемы, что у нас будут и психологи, и биологи, и физики, и так далее. Конечно, нет. Не будет у меня социологов, не будет у меня психологов — куда я пойду? Да я уже пришел — к Олегу Хархордину, мы вместе с ним решаем эти задачи. Если мне нужны талантливые школьники, куда я побежал? В «Сириус», к Елене Владимировне, и мы начинаем работать вместе.

С бизнесом несколько сложнее, нужно понимать, к какому бизнесу обращаться. Вчера Президент сказал, что будет развиваться

инновационная экономика, будут новые проекты, будет совершенно новая модель. Если я правильно понял, это будет опять же сетевая модель.

Чем плох бизнес в России? Тем, что у нас, это хорошо известно, вокруг индустриальных городов находится «ржавый пояс» — технологии, доставшиеся нам по наследству. И этот бизнес начинает нам что-то заказывать. Поэтому вузу нельзя отвечать на запрос любого бизнеса, надо выбирать именно инновационный бизнес и правильные задачи.

Одним бизнесом не отделаться, надо уравновесить его форсайтом, причем собственным, университетским форсайтом, и посмотреть, как будет развиваться научно-технологический прогресс. Сетевое взаимодействие как раз решит и денежный вопрос. Многие сегодня говорили про эндаументы. Наш университет по финансированию в пересчете на преподавателя входит в первую тройку, и в этой тройке, наверное, занимает не последнее место, порядка 100 000 долларов на одного преподавателя в год — я имею в виду бюджет университета. Каждый из присутствующих директоров сейчас может прикинуть и поймет, что это такое. Но для того чтобы выйти в лидеры или сравняться, надо иметь минимум в пять раз больше.

Понятно, что это недостижимо в ближайшее время, в ближайшие десять лет нам не выйти на полмиллиона долларов на одного преподавателя. И здесь опять помогает сеть. Зачем нам нужен эндаумент-фонд? Для того, чтобы привлекать талантливых педагогов. То есть для того, чтобы заплатить им. А можно договориться по-другому, можно организовать сеть и привлечь этих педагогов. Я уже привел пример с Олегом Хархординым. Поставлена была задача по сборке генома или по исследованию раковых заболеваний — куда мы побежали? Мы не создавали медицинский центр, мы пришли в Центр Алмазова. И сейчас все работы, которые мы сделали с нашими коллегами, в топе не только научных публикаций, а уже реальных результатов.

Развитие университетов продолжится и будет более устойчиво. Неважно, 3.0 или 4.0, наверное, появится и 5.0, основная характеристика — это сеть, открытость и еще раз открытость. И ни в коем случае не зажиматься, не замыкаться — только объединяться. Замыкаться — это возможный путь, но он не является долгосрочным и перспективным. Спасибо.

А. Волков:

Спасибо, Владимир Николаевич. Коллеги, у вас есть возможность задать несколько вопросов, прошу.

Из зала:

Кто из руководителей университетов может похвалиться объемом НИР на душу его профессорско-преподавательского состава? В советское время, когда я учился, у нас был один объем НИР. Например, у меня как у профессора зарплата была 500 рублей плюс еще 250 рублей за НИР. Сегодня такое есть? Какое соотношение между преподавательской и исследовательской ставкой, например, в Тюменском университете? И второе: сколько приходится этой НИРовской составляющей на одного профессора?

В. Васильев:

Два с половиной миллиона рублей на одного преподавателя.

Из зала:

Два с половиной миллиона рублей — это хорошо, значит, соотношение между НИРовской составляющей и образовательной в три-четыре раза больше.

А. Волков:

Сформулируйте, пожалуйста, вопрос.

Из зала:

У кого этот показатель больше всего? Может быть, где-то пять миллионов?

А. Волков:

У нас здесь не парад невест, но я попрошу ответить на этот вопрос Томский госуниверситет.

Э. Галажинский:

У нас 3,7 миллиона. Я думаю, в ведущих вузах он доходит максимум до пяти миллионов. Если посмотреть на зарплатную составляющую, то на сегодняшний день в Российской Федерации бюджет оплачивает профессору базовый оклад в 40 тысяч рублей, а зарплата профессора в вузе может доходить до 500—700 тысяч. То есть за счет внебюджетной составляющей оклад может быть увеличен в десять раз. В таком университете, как наш, при базовой федеральной субсидии 1 миллиард 300 миллионов, мы зарабатываем еще около 2 миллиардов на открытых конкурсах, чисто научных (ФЦП, гранты Правительства по постановлениям 218 и 220). На сегодняшний день баланс примерно 50 x 50.

А. Волков:

Спасибо, коллеги. Еще вопросы?

Из зала:

Спасибо. Иван Данилин, Институт мировой экономики и международных отношений. Дискуссия очень интересная, и у меня, если позволите, несколько провокационный вопрос. Вы сказали, что университеты

объединяются, и это действительно глобальный тренд. Но если провести аналогию с обычным рынком, получится, что это крайне неэффективные структуры, которые вместо повышения эффективности на новых технологиях просто уничтожают конкурентов. Может быть, нам нужны не большие университеты, а, например, распределенные или построенные на каких-то других платформах — с удаленным образованием, с системой коммуникаций, такие как «Сириус»? Было бы интересно услышать мнение нескольких присутствующих.

Спасибо.

А. Волков:

Кто хочет ответить? Да, прошу Вас.

В. Якушев:

Что касается дистанционного образования и других коммуникаций, благодаря которым студенты не обязательно должны находиться в кампусе университета, — а кто мешает большому университету выстраивать эти вещи? Сегодня мировая практика, насколько я понимаю, как раз идет этим путем. Если обсуждать предложенную Вами возможность включить удаленные интерфейсы, чтобы привлечь студента к образовательному процессу, — в этом отношении совершенно не принципиально, большой университет или маленький. И как раз в рамках большого университета это все можно делать без всяких проблем.

Теперь про объединение. Я хочу высказаться с точки зрения выстраивания региональных процессов, того, что находится непосредственно в зоне моей ответственности и в последнее время очень много обсуждается и подвергается серьезной критике, — имеются в виду вопросы оптимизации общего образования, здравоохранения, и так далее. Поверьте мне, когда школы объединяют материальную базу, объединяют свой

интеллектуальный ресурс, они становятся более качественными. Сейчас я говорю об общем образовании. Это те процессы, которые в целом сегодня происходят в Российской Федерации. Я думаю, что определенную аналогию можно проводить. Мы однозначно наблюдаем положительные результаты. Сегодня мы порой называем университетами учебные заведения с тремя-пятью тысячами студентов очной формы, но это не университеты. Надо обращаться к мировой практике и учитывать вопросы, связанные с экономикой: во сколько государству и конкретному вузу обходится обучение студентов в таком университете. Мы все равно должны считать деньги. Образование — это сегодня. Малый бизнес — это сегодня. Крупный бизнес — это сегодня. В любом случае, экономика всегда должна биться. В университете с таким числом студентов экономика биться никогда не будет, как бы мы ни старались.

А. Волков:

Спасибо.

H. Wiesmeth:

I think it depends on what you want to achieve if you are a university. If you want to focus on teaching, then it might be better to have small universities and distribute it in the regions, but if you think about research and if you think about University 3.0 or something like that, then we have to cross disciplinary borders; we have to bring together the various fields of science. And for this goal, we have to have larger universities. If that is the future, then I think we really should try to establish universities. Let us think about the name. 'University' means bringing together all kinds of sciences, all areas of science. That is the future. Think about bioengineering. We have to bring together biology and technologies – something like that – and so in this case, if you think about the university of the future, to my mind it means that we should look for larger universities.

А. Волков:

Спасибо. Для справки, если брать первые 100 университетов в мире — да, есть очень маленькие и очень хорошие, но средний размер — 27 800 студентов на университет.

У меня есть возможность дать слово Андрею Александровичу Фурсенко.

А. Фурсенко:

Большое спасибо, я не выдержал. Во-первых, после выступления Владимира Николаевича у меня мотивация выступить уменьшилась, потому что он сказал очень важную вещь: нельзя рассматривать университет как исключительно внутрикорпоративное образование. Это внешний заказ.

Мы проводили круглый стол по науке, и там как раз обсуждался вопрос: что является главной мотивацией для развития науки, внутренняя логика или внешний вызов? Не заказ, а вызов. Конечно, существует баланс, но без внешнего вызова университет выполнить свою миссию не может. В этом плане внутриакадемическое управление — это хорошо, если все-таки есть еще и book of prices, которая олицетворяет для любого нормального университета внешний заказ, и достаточно жестко. И существующий авторитаризм — он в каком-то смысле определяется этим внешним заказом. Но Владимир Николаевич об этом уже сказал/

Я же хотел бы высказаться по поводу конкуренции. Вы знаете, разбивка на отраслевые университеты — это не усиление, а ослабление конкуренции. Ведь что произошло? Мы разбили деланки, чтобы университеты друг с другом не конкурировали. Вот есть медицинский университет, он занимается своей наукой. Есть университет сельскохозяйственный, он занимается сельским хозяйством. А есть классический — он занимается всем остальным, и упаси его бог лезть в сельское хозяйство и в медицину. В результате у нас произошел отказ от конкурентной борьбы. На самом

деле сегодняшнее объединение университетов (я хочу поддержать Владимира Владимировича) — это как раз возвращение к достаточно жесткой конкуренции.

Более того, жесткая конкуренция стала возможной благодаря системе ЕГЭ. Сегодня региональные университеты могут конкурировать друг с другом, раньше это было гораздо сложнее. Был еще барьер перемещения: не так давно, лет 15 назад, у нас иногородних студентов было, по-моему, 12%.

Конечно, некоторые регионы сетуют на то, что самые сильные начали уезжать в Москву, в Петербург. Коллеги, это время тоже заканчивается. В Дальневосточном федеральном университете во Владивостоке учатся представители 73 регионов России, причем сильные представители, с хорошими баллами. Это означает, что внутри России началась реальная конкуренция за студента, а не только вытягивание всех в столицы. Я думаю, руководители столичных вузов чувствуют, что идет настоящая конкуренция, что люди остаются в регионах.

Кроме того, я хочу сказать о запросах со стороны промышленности. Несмотря на то что я уже, слава богу, не министр, примерно раз в два месяца я встречаюсь с директорами московских школ. Мы с ними обсуждаем вопрос, о котором говорила Елена Владимировна, — мотивацию ребят не на поступление в какой-то вуз, а на занятие каким-то направлением. То есть взаимодействие с бизнесом. В Москве сейчас хорошее школьное образование, оно очень сильно развивается, в значительной степени благодаря вниманию Сергея Собянина, который и в Тюмени в свое время к этому относился очень серьезно.

Вы знаете, что интересно? Я спрашиваю директоров школ, к какому бизнесу школьники идут, — они все называют иностранные фирмы. Причем не они выбирают этот бизнес, бизнес выбирает их. Он идет в школы, именно в школы, не в университеты, находит ребят и формирует их. Он призывает их не уезжать за границу. Он подсказывает, в какие университеты они могли

бы поступить, чтобы потом работать на их предприятиях. Но парадокс заключается в том, что, когда в школу приходит иностранный бизнес, то волей-неволей у ребят возникает ощущение, что, может быть, и с университетами не все так здорово.

Поэтому я хотел бы сказать, что сетевое направление является определяющим на 100%. Я думаю, Владимир Владимирович и другие губернаторы, которые здесь присутствуют, точно должны обратить внимание на этот вопрос — мотивировать российский бизнес идти в школы. Пусть приходят в школы, а не рассчитывают, что возьмут с последнего курса вуза тех, кого надо, и все будет хорошо. Пусть не рассчитывают даже, что достаточно прийти на базовые кафедры на третий-четвертый курс. Они должны идти в школы и объяснять ребятам, что у них интересно и куда надо идти для того, чтобы к ним попасть. Большое спасибо.

А. Волков:

Спасибо, Андрей Александрович.

Коллеги, завершая дискуссию, если мы взглянем еще раз на прошедшие 12 лет, на этот очень короткий, с исторической точки зрения, период быстрой структурной трансформации (я уже упоминал четыре программы, которые развиваются эти 12 лет), то надо признать, что еще 10—15 лет назад никакой конкуренции не было. Была административно-статусная конкуренция, а прямой конкуренции не было. И да, есть вызов технологический, есть вызов индустриальный для университетов, есть вызов региональный (об этом говорил Владимир Владимирович), но самый крупный вызов — человеческий. Сможем ли мы привлечь людей, которые умеют учиться, и сможем ли мы привлечь людей, которые умеют строить знания и делиться ими, то есть преподавать? Вот главный вызов для российской высшей школы.

Спасибо всем за дискуссию, спасибо за ваши вопросы и за ваше участие.