

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
20—22 июня 2013

Россия в глобальной повестке
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
Панельная сессия

21 июня 2013
17:15—18:30, PEPSICO CAFÉ

Санкт-Петербург, Россия
2013

Модератор:

Эдвард Кроули, Президент, Сколковский институт науки и технологий

Выступающие:

Ян Дирк Вайбур, Старший партнер и управляющий директор, глава BCG в СНГ

Лоура Ипсен, Корпоративный вице-президент, Microsoft Corporation

Эдвард Кроули, Президент, Сколковский институт науки и технологий

Ярослав Кузьминов, Ректор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Дмитрий Ливанов, Министр образования и науки Российской Федерации

Александр Оганов, Генеральный директор, Компания «Унивеб»

Рафаэль Райф, Ректор, Массачусетский технологический институт

Джон Чемберс, Председатель, главный исполнительный директор, Cisco

Участники дискуссии:

Эндерсон Гимараеш, Главный исполнительный директор, PepsiCo Европа

Денис Конанчук, Директор центра образовательных разработок, Московская школа управления СКОЛКОВО

Дмитрий Песков, Директор направления «Молодые профессионалы», Агентство стратегических инициатив

Михаил Эскиндаров, Ректор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Евгений Ясин, Научный руководитель, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Э. Кроули:

Приветствую вас на нашей сегодняшней встрече. Меня зовут Эдвард Кроули. Я президент Сколковского института науки и технологий (Сколтеха) — нового технического института, построенного в Сколково недалеко от Москвы. Сорок лет своей жизни я провел в Массачусетском технологическом институте, где довольно много узнал о государственно-частных партнерствах между университетами и промышленностью или университетами, промышленностью и государством. Разрешите мне вкратце представить выступающих. Ярослав Кузьминов — ректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Александр Оганов — генеральный директор компании «Унивеб», занимающейся онлайн-обучением. Мартин де Бир — старший вице-президент компании Cisco. Дмитрий Ливанов, как вы все знаете, — министр образования и науки Российской Федерации. Лоура Ипсен — корпоративный вице-президент, Microsoft Corporation. Ян Дирк Вайбур — старший партнер и руководитель московского представительства консалтинговой компании BCG в СНГ. На этой встрече присутствуют еще несколько участников дискуссии, которых я вам представлю чуть позже. Спасибо за то, что пришли сегодня. Тема сегодняшнего разговора: «Государственно-частное партнерство в сфере высшего образования». Мне пришло в голову, что не совсем понятно, кто такие частные партнеры и кто такие государственные партнеры. По общему представлению, особенно в России, частным партнером является бизнес, а государственным — университет. Однако я президент организации, представляющей собой частный университет, а государственный партнер — это Правительство, являющееся для нас очень важным источником финансирования и партнером, содействующим росту университета. Это показывает, что государственно-частное партнерство может работать и тем и другим образом. Тем не менее, я подозреваю, что большинство выступающих сегодня будет говорить об университетах как государственных партнерах и об их частных партнерах. Я бы хотел сохранить практическую направленность нашей дискуссии и

попробовать выявить один—два примера недавних проектов, успешно реализованных в России, или пилотных программ, которые мы могли бы предложить министру, чтобы тем самым усилить государственно-частное партнерство. Другими словами, я буду считать нашу встречу успешной, если в результате у нас сложится более точное понимание или появятся новые подходы. Я уверен, что в зале присутствует достаточно ректоров, руководителей университетов и представителей промышленности, поэтому к концу дня мы можем прийти к фактическим договоренностям. Я попрошу моего хорошего коллегу, господина Кузьмина из «Высшей школы экономики» — профессионала, давно возглавляющего российский университет, моего старшего во всех отношениях товарища, описать текущую ситуацию с государственно-частными партнерствами в России и российских университетах. Господин Кузьмин.

Я. Кузьмин:

Спасибо. Чтобы мой ответ был понятен иностранцам, я расскажу, как мы дошли до жизни такой. Российская образовательная система все еще наполовину представляет собой слепок с советской системы. Ключевой особенностью советской системы высшего образования была тесная связь университетов с отраслями промышленности. Потом эти отрасли промышленности приватизировались и, таким образом, возникло «первое издание» государственно-частного партнерства, привычное в 1990-х годах. Это ситуация, когда университеты являются частью отраслевых комплексов — нефтегазового, железнодорожного, текстильного, медицинского — и получают оттуда заказ на конкретные позиции инженеров, специалистов, в идеале даже с привязкой к конкретной технологии. На старших курсах студенты проходят долгую практику. В идеале специалист готовится под заказ на специальное рабочее место. Это очень красивая легенда, крах которой мы наблюдаем последние 15 лет. Я думаю, что примерно в 2005 году, через 15 лет после начала приватизации в России, уже сложилась ситуация, при которой

абсолютное большинство работодателей заявляло, что университеты им не нужны, потому что они вынуждены переучивать людей, которых они оттуда набирают безотносительно к любым формальным связям. С 2005 года начался процесс ухода частного бизнеса из университетов. Уход составлял примерно 20—30% в год, согласно социологическим опросам работодателей. Сегодня в России осталось порядка 20% вузов, которые хотя бы формально, но привязаны к отраслям.

В каких формах эта привязка существует? Почти нет образовательных заказов, они переместились в сектор подготовки рабочих. Время от времени появляются заказы на прикладные разработки, но они составляют очень небольшую часть бюджета даже в специализированных университетах. Эта постсоветская производственная кооперация бизнеса и университетов продолжает сокращаться — по всей видимости, потому, что ее форма и масштабы целиком унаследованы из той экономики, которая перестала существовать.

Наряду с этим, с 2005—2007 годов начался процесс формирования новых отношений бизнеса и университетов. Это эндаументы — благотворительные проекты внутри университетов, когда тем или иным активным руководителям удается уговорить бизнес сделать пожертвования. Пока эндаумент не превышает нескольких процентов от бюджетов университетов в России, но, тем не менее, благотворительные проекты и эндаументы университетов зарождаются, и если они будут развиваться теми же темпами, как сейчас, то примерно к 2020 году они будут составлять, по моей оценке, около 7% бюджетов высшего образования.

Наконец, последнее: в разных университетах мы делали несколько попыток привлекать бизнес для участия в управлении университетами. Я считаю, что подавляющее большинство примеров такого рода — это примеры частные, на уровне отдельных факультетов, и я не знаю ни одного университета, где система управления была бы эффективно преобразована при участии

бизнеса. Прошу прощения за такое траурное введение, но надеюсь, что мои коллеги развеселят нас.

Э. Кроули:

Спасибо, профессор Кузьминов, и я говорю «профессор» с большим уважением. Мне кажется, можно обобщить: как и многие составляющие российской системы образования, эта сфера находится в переходном состоянии, причем в динамическом. Я думаю, что именно период динамических изменений делает работу в российских университетах столь интересной. Давайте дадим возможность высказаться нескольким представителям бизнеса, которые здесь присутствуют, и начнем с Лоуры Ипсен. С точки зрения такой мультинациональной корпорации, как Microsoft, с какими моделями государственно-частного партнерства Вы столкнулись?

Л. Ипсен:

Я бы хотела отметить, что мы не можем рассматривать высшее образование в отрыве от всей экосистемы обучения: от начального образования и среднего образования. Уровней у этой системы в России больше всего — даже больше, чем в США. Говоря о высшем образовании (я чуть позже процитирую слова нашего основателя и председателя Билла Гейтса), мы должны думать о том, как увязать его и с устойчивым развитием экономики, и с изменениями в обществе. Мы не можем смотреть на него глазами только родителей (я сама мама троих детей) или только ученых, или только бизнеса; мы должны рассматривать его комплексно, со всех точек зрения. Билл Гейтс сказал: «Я смотрю на образование глазами руководителя компании и понимаю жизненную важность квалифицированной и высокообразованной рабочей силы. Занимаясь благотворительностью, я смотрю на образование как на мощный инструмент упрочения экономической и социальной справедливости. Как отец, я понимаю важность качественного образования, вдохновляющего детей учиться со страстью и закладывать необходимую им основу полной и

плодотворной жизни». То есть мы понимаем необходимость изменений в обществе и необходимость экономической устойчивости. Обратив внимание на будущую картину трудоустройства, мы замечаем, что две трети новых профессий, которые будут созданы в течение ближайших восьми лет, сегодня просто не существуют. Более того, 50% всех рабочих мест требуют навыков в сфере информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), а по данным прошлогоднего отчета IDC к началу следующего десятилетия эта цифра увеличится до 77%. Говоря о развитии партнерских отношений в начальной и в высшей школе, необходимо ответить на один вопрос: как обеспечить соответствие сегодняшних навыков и умений потребностям будущего? Нужно использовать ИКТ как рычаг, развивая новые уровни и встраивая в них технологии, нужно развивать партнерство не только на уровнях K-12 (системы начального и среднего образования), но и подготавливать работников для будущего. Один из примеров успешного партнерства сложился у нас в России. Мы создали более 100 цифровых обучающих центров в 70 городах, работая вместе с вузами над формированием новых наборов навыков для будущего и над развитием навыков в сфере ИКТ у людей, уже имеющих высшее образование, и у тех, кто хочет совершенствоваться для профессий будущего. Главное — иметь модели, которые будут наращивать масштаб. У нас есть программа «Партнеры в образовании» (“Partners in Learning”), стыкующаяся с системой K-12. Мы используем эту модель и наши технологии, чтобы на их платформе создавать новые возможности для студентов и преподавателей, а также передовые способы применения технологий. Таким образом мы создаем технологические специальности для будущих рабочих мест, которые сейчас только появляются, — например, связанных с наукой о данных. Эти программы мы намерены развивать и наращивать. Мы очень серьезно относимся к Imagine Cup, который пройдет в Санкт-Петербурге в следующем месяце. Финал соревнований посвящен инновациям, стартапам и предпринимательским проектам. От России в Imagine Cup участвовали три команды. Вот где мы ищем варианты вложения наших ресурсов и средств в

новейшие технологические разработки. Один из прошлогодних победителей в России использовал технологию для слабовидящих. Этот конкурс позволяет нам выявить большие компании ближайшего будущего и новые передовые инновации, системно увязать наши цели с технологией, инвестировать и создавать инновационные модели на будущее. Это были несколько примеров того, как, по нашему мнению, государственно-частные партнерства стимулируют инновации, чтобы обеспечить связь с теми новыми специальностями, которые мы еще даже не создали.

Э. Кроули:

Давайте подсчитаем: у нас есть один голос против управления — от Кузьмина; два голоса — за то, что я бы назвал «гибкой подготовкой»; один — за то, чтобы задуматься о распаде предыдущей советской модели; и один — за необходимость готовить людей к профессиям будущего. У нас также есть один голос за масштабируемое обучение рабочей силы и один — за конкурсы на финансирование стартапов. А теперь слово предоставляется Мартину Де Биру из Cisco.

М. Де Бир:

Спасибо, Эд. Отношения Cisco с высшей школой всегда были глубокими и важными. Компания, по сути, родилась около 30 лет назад, когда ее учредили два профессора Стэнфордского университета. Это было только начало: за следующие годы Cisco обучила более четырех миллионов студентов работе с ИКТ в десяти тысячах академий в 165 странах. Мы очень много инвестируем в обучение и образование. В сущности, наши компании не смогут добиться успеха, если мы не будем использовать прекрасные таланты, выходящие из стен лучших университетов мира. Тем не менее, можно сделать еще больше. В августе Cisco запускает в России исследовательскую программу, в рамках которой мы будем предоставлять местным университетам гранты и средства на проведение исследований в конкретных технологических областях, важных

для нашего бизнеса. Часто студенты становятся нашими стажерами или потенциальными сотрудниками нашей компании в России. Другая реализуемая нами интересная и инновационная программа — это программа международных стажировок. В рамках данного проекта, начиная с этого лета, в Кремниевую долину на год работы в Cisco будут приезжать 12 лучших студентов из российских университетов: МГТУ имени Баумана и Московского технического университета связи и информатики. Закончив стажировку, они вернутся и продолжат обучение в России. Они окунутся в абсолютно другую обстановку, увидят, что представляет собой Кремниевая долина, а мы с радостью примем их в Cisco. Этим летом мы запускаем и совместную со «Сколково» программу местных стажировок, благодаря которой группа лучших студентов сможет поработать над инженерными и инновационными программами в России. Вот так выглядят четыре направления работы Cisco. Я всегда считал, что в этой ситуации выигрывают все: она выгодна для вуза, студента и бизнеса.

Э. Кроули:

Я совершенно согласен с этой моделью. Если мы хотим укрепить инновационный потенциал наших студентов в России, нам придется, хотя бы ненадолго, поместить их в обстановку, где они получат другое представление об инновациях и рисках, где изменится их восприятие риска. В июне прошлого года ко мне подошел один из моих молодых сотрудников и сказал: «Эд, у меня ужасная проблема». Это был один из прикрепленных ко мне местных студентов. Он сказал: «Меня приняли в Университет сингулярности в Кремниевой долине, но я хочу работать у Вас в Сколтехе». Я ответил: «Никаких проблем. Поезжай в Университет сингулярности, а затем вернешься в Сколтех, потому что оба варианта — прекрасная подготовка». Необходимо изменить установки молодежи. Желание участвовать в инновационном процессе или быть предпринимателем зависит от установок. Так что,

Александр, расскажите нам немного о том, что делает Ваша компания и какова ее роль в государственно-частном партнерстве.

А. Оганов:

Большое спасибо. Выступающие здесь участники нашей беседы обладают самыми разными и глубокими компетенциями в сфере макроэкономического анализа. Будучи предпринимателем и ответственным руководителем предприятия, я чувствую, что мой долг — заниматься вопросами микроуровня, потому что в известном смысле я микроменеджер. Я хотел бы немного «приземлить» нашу дискуссию и уделить внимание специфическим свойствам государственно-частного партнерства с практической точки зрения. Во-первых, я хотел бы сказать, что не существует конкретного официального определения того, что такое государственно-частное партнерство в образовании. Речь не только об образовании: государственно-частное партнерство было объявлено в целом ряде отраслей, но реализовано лишь в неформальной манере, что рождает ряд правовых и административных проблем, когда дело доходит до конкретики. Конечно, в широком смысле слова, мы уже слышали, что государственно-частное партнерство может принимать форму государственно-частной кооперации: фонды целевого капитала, разнообразные программы по обмену и так далее. В моем понимании, с экономической точки зрения государственно-частное партнерство должно твердо полагаться на объединение активов, в результате чего появляется либо добавленная стоимость, либо материальный результат. Сегодня это не вполне возможно при условии применения имеющихся законов. Обсудив микроэкономические вопросы, мы можем перейти к выработке решений. Что мы собираемся делать в этом отношении? Мы можем обсуждать и критиковать, сколько душе угодно, но подлинная цель встречи, подобной нашей, — предложить разнообразные решения. Я вижу, что отличной отправной точкой могло бы стать принятие надлежащих законов. Если вы предприниматель или представитель частного сектора, и вы хотите подписать договор или наладить форму экономически

жизнеспособного сотрудничества с университетом или государственным университетом, то вы столкнетесь с большим количеством препятствий, которые вам придется преодолеть. Преодоление этих препятствий создает ряд проблем на пути продвижения к конечной цели. Нужна ли нам, например, какая-нибудь законодательная или официальная поддержка для установления жизнеспособной формы сотрудничества? Затем, конечно, дела будут продвигаться вперед гораздо быстрее. В самом широком понимании государственно-частного партнерства в сфере образования это позволит нам ускорить решение ряда вопросов, потому что мы действительно живем в очень быстро развивающемся и с каждой минутой меняющемся мире. Сегодня во всем мире образование — весьма конкурентная область, в таких условиях крайне необходимо стимулировать конкурентоспособность российской системы образования. Этой цели можно достичь путем организации различных государственно-частных партнерств, которые могут подстегнуть траекторию обучения. Траектория обучения пока представляет собой довольно сложную концепцию для российской системы образования: ни для кого не секрет, почему. Если бы мне пришлось ограничиться сухими фактами, я бы сказал, что нам действительно нужны правильные законы, которые позволят частному сектору эффективнее устанавливать отношения с университетами, которые финансируются государством. Спасибо.

Э. Кроули:

Я вижу, что мой коллега Дмитрий Ливанов, министр образования России, все время что-то записывает. Я знаю, что сейчас идет процесс принятия нового закона об образовании. Любой совет, который мы могли бы сегодня дать, перестает быть гипотетическим и может иметь прямое влияние на этот процесс, поэтому большое спасибо за ваши комментарии.

А. Оганов:

Мы регулярно даем советы. Мы участвуем в различных экспертных группах, и уже не раз видели, как Министерство образования внедряет наши предложения на практике. Я думаю, что мы все — на верном пути.

Э. Кроули:

Ярослав, как Вы думаете, не создает ли существующая нормативно-правовая база препятствий в этом вопросе?

Я. Кузьминов:

Мне кажется, что сегодня создана нормативная база, которая позволяет бизнесу активно взаимодействовать с учебными заведениями. Это законодательство о ресурсном капитале, об эндаументах. Это законодательство о попечительских советах, о наблюдательных советах автономных учреждений. В принципе, возможности для сильного воздействия, то есть подкрепленного ресурсами, у бизнеса сегодня есть. Чего нет на сегодняшний день, так это возможности со стороны бизнеса реализации управления государственными активами в области образования. О возможном возвращении такого рода концессий сейчас регулярно идет речь, и мы неоднократно обсуждали в университетском и бизнес-сообществах возможности законодательных предложений в этой области. Сейчас подготовлено письмо Президенту о возможности реализации концессий, отдачи бизнесу в концессии зданий: в первую очередь это касается недвижимости, во вторую — приборной базы, в здравоохранении и в образовании. Это будет эффективно не в университетах, а в среднем профессиональном образовании, где бизнес очень четко формулирует, что ему нужно, и где государственные или муниципальные активы часто плохо используются, где оборудование устарело. Они не могут готовить людей на современной технологической базе. Бизнес готов был бы инвестировать в современную технологическую базу, современное оборудование, но бизнес не

готов строить колледжи с нуля. Мне кажется, что это было бы самым разумным продвижением в области нормативной базы на ближайший год.

Э. Кроули:

Спасибо. Мне кажется, Александр сделал очевидное, но очень важное стратегическое замечание: как и в любой сделке, полученная в результате полезность должна быть больше, чем в начале. Иначе говоря, мы должны представлять себе этот партнерский процесс как заключение сделки между государством и частным сектором, в результате которой обе стороны получают выгоду. Мы должны фильтровать появляющиеся идеи и оставлять только те, которые точно предусматривают обмен, при котором что-то предлагается и что-то получается, и существуют ощущение, что в результате все участники останутся в выигрыше. Позвольте мне теперь перейти к нашим трем специальным гостям. Хочу попросить вас привести краткий пример успешных государственно-частных партнерств из вашего опыта. Начнем с Дениса Конанчука, руководителя Центра образовательных разработок Московской школы управления «Сколково». Это самостоятельная организация, не имеющая отношение к Сколтеху, но не менее выдающаяся.

Д. Конанчук:

Спасибо, Эдвард.

Очень приятно здесь присутствовать. Тут речь зашла о частно-государственном партнерстве (ЧГП, это одна из форм кооперации). На мой взгляд, потребность в кооперации возникает тогда, когда есть одна общая сверхзадача, которую по отдельности субъекты решить не могут. В этом смысле, с моей точки зрения, ЧГП и кооперация в высшем образовании — довольно интересная вещь, потому что университеты — это всегда организации с большой историей, с большим интеллектуальным потенциалом, и всегда есть соблазн сделать все в одиночку — естественно, при соответствующем финансировании. Но, тем не менее, я хотел бы привести

пару примеров кооперации. Самый известный пример, на который ссылались и в течение этого Форума, это кооперационный проект edX, в котором принимают участие и Гарвардский университет, и MIT, стараясь таким образом конкурировать на глобальном рынке. Начали возникать первые проекты в России. Один из них — это проект, в котором мы участвуем совместно с «Объединенной авиастроительной корпорацией». В рамках проекта ставится сверхзадача: корпорация должна до 2025 года выйти на глобальный рынок и занять там достойное место, третье после Airbus и Boeing. Естественно, это требует изменений технологического уклада, индустриальной модели, но и компетенции внутри корпорации должны быть такие, которые были бы конкурентоспособны по отношению к Boeing и Airbus. В чем здесь повод для кооперации? Мы провели исследование, воспользовавшись современными технологиями: пошли в LinkedIn, взяли тысячу профилей сотрудников Boeing и Airbus, провели рейтингование компетенций (то есть выяснили, какие компетенции у них встречаются наиболее часто). Кроме того, мы провели разговоры с экспертами, которые посмотрели, какие из этих компетенций адекватны российской авиастроительной промышленности. В результате получилось 40 компетенций, которые либо являются дефицитными, либо у корпорации есть в них потребность. После этого мы пошли в российские вузы и попросили их оценить, по каким из этих компетенций у них ведется подготовка и, более того, ведется на необходимом, международном уровне. Картина оказалась, с одной стороны, ожидаемая, с другой — необычная. Во-первых, естественно, ни один вуз в одиночку весь этот перечень компетенций закрыть не может. Более того, ситуация оказалась такой, что ровно половина компетенций в принципе не представлена в российских вузах. Приведу примеры: это проектирование из композитов, это системная инженерия, это управление авиационной программой. Когда картина прояснилась, возникла необходимость кооперации, партнерства университетов, чтобы эту сверхзадачу выполнить. Стало понятно, что, чтобы запустить эту кооперацию, нужно переходить на некую новую

логику работы и разработки образовательной стратегии, а именно на логику управления цепочкой формирования компетенций — по аналогии с бизнесом, где есть цепочка создания стоимости. Собственно, в этой цепочке отдельные части уже можно отдавать конкретным университетам, российским и западным, которые являются сильными в том или ином направлении. На наш взгляд, это и запускает тот самый механизм кооперации и сотрудничества.

В чем здесь роль бизнеса? В данном случае она крайне весома, потому что те образовательные траектории, которые выстраиваются в этой новой логике, должны обязательно совпадать с будущими карьерными траекториями в корпорациях. Иначе студентам негде будет применять свою квалификацию. Поэтому роль бизнеса в такой кооперации становится крайне важной.

Безусловно, важна и роль государства. Оно должно формировать инфраструктуру и легитимное поле для выстраивания этих новых компетенций. Эта сверхзадача и образовательный проект, который за ней идет, формирование кластера компетенций для авиастроения, мне кажется, могут служить примером ЧПП в России в сфере образования. Спасибо.

Э. Кроули:

Денис правильно указал на то, что важными базовыми условиями в партнерстве такого типа являются компетенции или системный подход к результатам обучения. Я восхищен проведенной школой управления кропотливой работой по анализу профилей LinkedIn и выявлению дефицита компетенций. Наш университет в прошлом году осуществил более традиционный проект, опросив 40—50 заинтересованных лиц в российском Правительстве, промышленности и системе высшего образования на предмет определения корпуса необходимых компетенций. Наверное, мы могли бы пролоббировать это в грядущем изменении правовой базы: университетам надо разрешить разрабатывать собственный перечень развиваемых компетенций, — естественно, при обязательном участии бизнеса. Сейчас я приглашаю Дмитрия Пескова, директора направления «Молодые

профессионалы» Агентства стратегических инициатив, высказать свои предложения или рекомендации.

Д. Песков:

С нашей точки зрения, есть достаточно простые меры, которые могут активно стимулировать частно-государственное партнерство в сфере высшего образования. Мы понимаем, что сегодня в России бизнес инвестирует в образование очень мало. Несмотря на увеличение абсолютных цифр, их общий объем абсолютно недостаточен. Здесь модели разнятся в зависимости от типов бизнеса и типов промышленности. В среднем профессиональном образовании самая простая модель — и мы сейчас ведем большой пилотный проект по ее внедрению — это имплементация в России модели дуального образования, когда студент два дня из пяти занимается теорией, а три дня работает в конкретной компании на конкретном месте под руководством своего производственного мастера. И компании, которые не готовы инвестировать в обычные колледжи и ПТУ, с удовольствием инвестируют в модели дуального образования, хотя третьим ключевым игроком здесь, конечно, становятся региональные власти, так как в России бюджетное право — это прерогатива регионов.

Вторая очень важная вещь: для того чтобы правильно поощрять частно-государственное партнерство, необходимо понимать, что надо отделить «мамонтов» от «малышей». Одни и те же меры не будут работать и в традиционных больших корпорациях, и в быстрорастущем бизнесе. Меры для «малышей», для новых быстрорастущих отраслей должны кардинально отличаться от традиционных мер для частно-государственного партнерства в таких компаниях, как например, РЖД. Мы считали бы правильной ситуацию, когда высокотехнологичный бизнес инвестирует в университет и дает деньги на конкретную образовательную программу, чтобы государство добавляло такую же сумму, то есть реализовывался бы принцип «1+1», исходя из того, что такие отрасли, как, например, нанобиотехнология, вырастут в десятки раз

в ближайшие годы. За первой компанией пойдут вторая, третья и четвертая. Они будут упираться не только в дефицит технологий, но и в дефицит ценных кадров по специальностям, которые в России в принципе отсутствуют. Модель «1+1» — это такой государственный «прикорм» для «малышей», и нам кажется правильным этот принцип использовать.

Второй принцип — это формирование сетевой магистратуры, вместе с кооперацией с бизнесом, который мог бы лидировать в этой сфере. Например, в России наблюдается быстро меняющаяся ситуация в химической промышленности по смене обычных реакторных технологий на микрореакторные. Бизнес готов инвестировать в технологии микрореакторов, но нет ни одного вуза, в котором бы они были сконцентрированы. Сетевая магистратура по микрореакторным технологиям или по биотехнологиям могла бы развиваться под эгидой нескольких быстрорастущих компаний.

Третий момент: понятно, что если бизнес инвестирует, для него должны существовать четкие меры финансового поощрения. Во всех странах эти формы разнятся от налогового поощрения до предоставления прямых субсидий. В России эти формы крайне ограничены, законодательно это поле надо расширять.

Далее: если мы хотим, чтобы бизнес инвестировал в университет, он должен получить право контроля над своими инвестициями. Это означает, что в тех вузах, которые готовят людей от отрасли, — не в гуманитарных вузах, не в федеральных университетах, а в отраслевых, — попечительские советы могут быть преобразованы в аналоги советов директоров компаний. Это классический случай компании с государственным участием. В этом случае государство могло бы стимулировать бизнес. Любой классический совет директоров обладает комитетом по стратегии, комитетом по кадрам и комитетом по аудиту. Внутри этих комитетов бизнес и университетский менеджмент могли бы совместно реализовывать стратегии развития выпускников.

Чтобы бизнес хотел этого, ему необходим доступ к треку компетенций каждого конкретного студента. Если бизнес инвестирует в человека, он со второго-третьего курса должен понимать его performance, то, как он учится. Сегодня эта информация часто закрыта.

В новых отраслях университеты правильно формировать под промышленные форсайты, заказы. Это модель, которая себя блестяще проявила в Южной Корее, и она близка нам, в том числе и политически, когда университеты формируются прямо внутри промышленных парков как ключевой элемент подготовки кадров для этих новых отраслей. Кроме того, если бизнес не готов, ему необходимо дать возможность создавать свои университеты с опорой на технологическое предпринимательство. Ярослав Иванович сказал, что бизнес не готов строить стены. С другой стороны, весь мир прекрасно видит, что сегодня новые формы образования возникают не при строительстве новых зданий, а при переориентации старых промышленных зданий. В английском языке есть термин red bricks — места, в которых возникают университеты совершенно нового типа: бизнес с удовольствием мог бы туда инвестировать. Мы знаем несколько пилотных проектов, например, проект в городе Альметьевске вместе с компанией «Челябинский трубопрокатный завод» (ЧТПЗ), которая отдает бывшее здание заводоуправления под колледж будущего с новыми компетенциями.

Наконец, последний момент. Должно быть обратное влияние. Нам нужно включать университетский менеджмент в бизнес-процессы. Мы в агентстве сейчас реализуем очень большую программу по интеграции наших лидеров в советы директоров компаний с госучастием. Первые 244 общества такой этап прошли весной. Осенью с одним из российских университетов мы сделаем пилотный проект, при котором мы будем включать лидеров университетского менеджмента в частные и государственные компании, в их советы директоров, с тем чтобы у них происходило то, что называется горизонтальным переносом компетенций между отраслями. Спасибо.

Э. Кроули:

Спасибо большое, Дмитрий, за Ваши содержательные замечания. Мне кажется интересным, что за 35 минут обсуждения это — первое предложение о выделении университетам дополнительных средств, и исходит оно от члена Правительства — вернее, от представителя Администрации Президента. Как Вы отметили в своем заключительном тезисе, руководителям университетов действительно многому надо еще научиться, чтобы начать понимать, что происходит в руководстве бизнесом. Прежде чем поработать в нескольких разных должностях в Массачусетском технологическом институте, я был членом советов директоров нескольких компаний. Понимание того, как принимаются решения в бизнесе, безусловно, влияет на представление об университетах. Евгений Ясин, научный руководитель Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Можем ли мы попросить Вас прокомментировать наш разговор? Затем мы предоставим слово Яну Дирку, чтобы он попробовал обобщить дискуссию.

Е. Ясин:

Спасибо. Я скажу коротко, несколько в другом аспекте, нежели мои коллеги. Дело в том, что в России и, скажем, в США, системы образования очень разные с точки зрения того, каким образом задается качество. Грубо говоря, в США самые богатые — частные университеты, те, которые имеют возможность привлекать солидные деньги и имеют хорошую деловую репутацию. В России, по традиции, которая сложилась довольно давно, университеты большей частью государственные, и по составу преподавателей, профессуры, по качеству персонала это более сильные учреждения. Я объясню, почему нужно привить какую-то другую культуру. Мы сталкиваемся с тем, что для того, чтобы получить образование высокого качества, нужно тратить гораздо больше, чем может потратить на эти цели государство. Но для бизнеса это может быть не только способ подготовки компетентных людей, но и некая миссия. Это может быть задача, связанная с

новым веком, в который мы вступаем, — веком инноваций, высокого образования, когда иным способом продвигать экономику и создавать какие-то новые технологии просто невозможно. Ориентироваться на традиционные методы обучения, которые преобладают в государственных вузах, — это безнадежная задача. Я это говорю со знанием дела, потому что в свое время окончил строительный институт и знаю, что это была довольно хорошая подготовка. Во всяком случае, я был подготовлен с компетентной точки зрения лучше, чем в Московском государственном университете по марксизму-ленинизму. Но я должен сказать, что потом огромное количество людей, которые получают узкие компетенции, не годятся для переучивания, не могут соответствовать уровню требований, и не только бизнеса, который хочет перенять технологию или повысить производительность. Мы должны прививать бизнесу мысль о высокой миссии. Я почетный доктор Бирмингемского университета, я видел, как там председатель попечительского совета является одновременно собственником крупнейшей корпорации, и для него это праздник, когда выходят люди, получают дипломы, становятся специалистами и ощущают ту ответственность, которую они на себя принимают благодаря такому вниманию и со стороны профессуры, со стороны ученого мира и со стороны бизнеса. Это не просто материальный интерес, это нечто большее. Мне кажется, что мы должны учитывать это обстоятельство и в России. Я прошу вас, дорогие коллеги из других стран, учесть эту нашу особенность.

Мы сегодня привыкаем к тому, что университет может зарабатывать много денег, общаясь с самыми крупными компаниями, с бизнесом, но не обязательно для того, чтобы получать конкретные компетенции. Это, само собой, тоже задача. Но если в современном обществе, в современной стране не будет ощущения того, что, получая высшее образование, вы получаете самую высокую компетенцию, которая вас поставит выше других людей, то и ощущения миссии не появится. А мне хотелось бы, чтобы оно появилось. В России есть такие примеры. Я не буду называть, чтобы не хвастаться, но все-

таки масштабы этого явления очень малы, и хотелось бы, чтобы этот процесс все больше распространялся. И мы, конечно, заинтересованы в опыте других стран.

Э. Кроули:

Спасибо, Евгений. В мире вполне принято, как Вы и сказали, чтобы люди из бизнеса входили в попечительские советы и даже были председателями или ректорами университетов, как в Бирмингеме. Лоура хотела прокомментировать Ваше выступление.

Л. Ипсен:

Я являюсь членом совета по энергетике Калифорнийского университета в Дэвисе — лучшей научно-исследовательской организации в Калифорнии. Я хотела бы отметить, что изменилась экономика высшего образования: в нее вмешались новые модели и новые технологии, такие как массовые открытые онлайн-курсы (МООС) и Khan Academy, предлагающие новые методы обучения. Один из вопросов: как связать друг с другом сегодняшние экономические модели высшего образования, не привлекая дополнительных инвестиций? Как добиться большего, имея меньше, и использовать новые технологии, которыми интересуется ваш институт? Один из основателей МООС работал в Стэнфордском университете. Мы использовали эти технологии в комплексе, создавая междисциплинарные специализации. Это цель многих университетов. Я думаю, что Массачусетский технологический институт был лидером в этом отношении. Именно такой подход подстегнет появление новых профессий. Приглашая стажеров в исследовательскую организацию Microsoft, мы постоянно держим в голове наборы навыков и умений будущего, пытаюсь уже сейчас развивать их и увязывать с работой институтов. Я думаю, что в этом заложена наша ответственность как бизнеса. Значение университетов для общества огромно. Они вызывают экономический рост, они создают рабочие места. Нам нужны более тесные связи с ними, нам

нужно больше в них инвестировать. Нужно использовать технологии, которые многие из нас сейчас разрабатывают: для новых подходов к работе, для производства новых вещей, для потребления меньшего количества ресурсов. Это проблема, с которой, похоже, столкнулись многие из нас.

Э. Кроули:

Поскольку речь зашла о MOOC, я напомним слова Клейтона Кристенсена, который работает в Гарвардской школе бизнеса. В своей книге 2011 года «Инновационный университет» (“The Innovative University”) он заметил, что в 20 веке думал, что единственной важнейшей стратегией университетов во всем мире является «имитация Гарварда»: все университеты в мире хотят опираться на широкую научную основу. Для некоторых таких университетов именно государственно-частное партнерство стало одним из успешных инструментов. В своей книге Кристенсен пишет, что в наши дни, впервые с момента изобретения печатного станка, появилась технология, нарушающая ход жизни университетов. Это еще один момент, вызывающий беспокойство у ректоров. Я наконец передаю слово Яну Дирку Вайбуру, эксперту в вопросах стратегии. Пусть он прокомментирует наше обсуждение со стратегических позиций.

Я. Д. Вайбур:

Спасибо за этот простой вопрос. Я попробую сделать некоторые обобщения, но сначала я бы добавил несколько соображений из моего личного опыта. Как за рубежом, так и в России Boston Consulting Group берет на работу тех, кого мы считаем самыми талантливыми и умными людьми. Мы нанимаем выпускников лучших российских университетов, а также довольно много россиян, получивших степень MBA в Гарварде и других университетах. Вернемся к российскому высшему образованию: меня поразило, что в России число людей с университетскими дипломами в возрасте 25—39 лет в процентном выражении значительно выше, чем, например, в Германии. Дело

не в количестве, на бумаге у вас очень образованное население. Проблемы начинаются, если сравнить затраты на получение образования отдельным человеком и итоговое качество. Если попытаться свести все воедино, то окажется, что главная проблема — в необходимости повысить качество, а качество — это не только то, сколько человек знает, но и то, насколько эти знания соответствуют «профессии будущего», как говорит Лоура: соответствуют ли они требуемым компетенциям, а также потребности в конкретном количестве специалистов. В то же время, бюджеты — не резиновые, и надо уметь контролировать расходы. Здесь может помочь привлечение частного бизнеса. Я не слышал, чтобы кто-нибудь здесь говорил, что дело только в деньгах: не менее важны и компетенции, определения и так далее. Анализируя образовательные модели в других странах, следует подумать о том, чтобы перестать подходить с одной меркой к современным дипломам. Если вы хотите повысить общий уровень, вопрос стоит так: повышать средний уровень или повышать высший уровень? Я думаю, что реализуемая в нескольких странах двухступенчатая система обучения гораздо лучше готовит людей на уровне бакалавриата, то есть до получения первой научной степени, где компании подключаются к организации стажировок (порой обязательных) и обучению на рабочем месте. В то же время, при такой системе возможно перенаправление финансирования на подготовку к получению реальной степени, где необходимо применять самые современные методы обучения. Тому есть множество примеров. Конечно, роль технологий здесь очень велика, но нельзя недооценивать и роль преподавателя. Если посмотреть на статистику, видно, что уровень зарплат в российской высшей школе гораздо ниже, чем в любой другой стране, выбранной для сравнения. Если сравнить средний возраст, то большинство университетских преподавателей в России — люди преклонных лет. Можно, конечно, считать, что «преклонный» возраст — показатель опыта. Я думаю, что если стоит задача удовлетворить самые актуальные потребности бизнеса, вложения в эту сферу стоит увеличить. Еще один момент, о котором сегодня много

говорили, — обеспечение соответствия между тем, что нужно бизнесу, и тем, чему учат университеты. Это можно сделать несколькими способами. За границей существуют полностью частные образовательные учреждения, в них есть разные программы. В России много примеров технических университетов, разрабатывающих программы по системной инженерии, которые реально соответствуют требованиям, о которых мы говорим. Кроме того, существует дополнительный, уже упоминавшийся элемент, не связанный со стажировками и тому подобным, когда наука и бизнес могут нуждаться друг в друге. Это научные исследования по контракту, передача технологий, что так развито в США и Массачусетском технологическом институте в частности, и о чем уже говорилось здесь как об отличном примере успешного партнерства. В России же не так много вузов с подразделениями, которые занимаются вопросами передачи технологий, как в других странах. Я думаю, что, если наладить сотрудничество бизнеса и вузов в этом вопросе, можно получить дополнительный эффект, поскольку речь идет уже о создании интеллектуальной собственности. Это позволит университетской науке зарабатывать на исследованиях.

Э. Кроули:

Спасибо, Ян Дирк. Последнее слово я оставил за министром. Дмитрий Ливанов был первым ректором университета, с которым я познакомился, когда приехал сюда почти два года назад, чтобы решить, стоит ли перебираться в Москву и открывать новый университет. Это человек, которого я чрезвычайно уважаю, как проводника конструктивных изменений, а в университетском мире это — порой не самая удобная позиция. Приглашаю его высказать свое мнение по поводу нашей сегодняшней дискуссии: есть ли какие-то целесообразные предложения? Может быть, что-то войдет в новый закон об образовании?

Д. Ливанов:

Большое спасибо, Эд.

Я начну с общего тезиса. Он состоит в том, что сильные университеты — это неотъемлемый атрибут государства, которое претендует на интеллектуальное и экономическое лидерство в мире. Из этого прямо следует, что усиление системы высшего образования в России — это императив, который будет стоять перед нами на ближайшее время. Я согласен с Ярославом Кузьминовым в его оценке нынешнего состояния российского высшего образования как слепка советской образовательной системы, — я бы добавил, сильно подряхлевшего слепка, растерявшего большую часть человеческого потенциала.

В ближайшие пять лет наша система высшего образования столкнется с целым рядом крайне серьезных потрясений. Это демографическая ситуация: на пятилетнем горизонте у нас будет на 30% меньше граждан в возрасте от 18 до 30 лет, а это возраст, который люди проводят в стенах университета. Это серьезные качественные изменения требований к работе университетов со стороны экономики и со стороны государства, которых многие университеты не выдержат. Наконец, это цифровая революция, которая фактически делает конкуренцию глобальной. Когда у студента в любой точке мира есть доступ к образовательным ресурсам лучших мировых университетов, конкуренция становится ключевым фактором выживания. Я делаю из этого вывод, что в течение достаточно короткого срока, допустим, десяти лет, — а для такой традиционной, консервативной системы, как образование, десять лет — это исторически короткий промежуток времени, — наша система высшего образования радикально изменится. Мы будем свидетелями активных процессов слияния и поглощения вузов, — процессов гораздо более активных, чем сегодня. Они происходят не в результате административного давления, а в результате действия объективных факторов, о которых я сказал. Мы станем свидетелями массового закрытия псевдовузов — в основном филиалов университетов, которые не в состоянии предложить серьезные качественные образовательные программы, не имеют ресурса для их реализации. Сыграет

свою роль и то обстоятельство, что государство и бизнес будут совместно инвестировать серьезные средства в развитие среднего профессионального образования, и передовые центры профессиональной подготовки, которые уже появляются и которых будет все больше, также оттянут от вузов человеческий ресурс потенциальных абитуриентов.

Уже сегодня в России компании инвестируют в развитие человеческого потенциала столько же, сколько государство. Размеры этих инвестиций сопоставимы. Конечно, компании инвестируют не только в высшее и профессиональное образование. Они инвестируют в переподготовку, в короткие курсы, но объем этих инвестиций уже сопоставим. Мой тезис состоит в том, что чем дальше, тем он будет больше, потому что российские компании демонстрируют все больший и больший спрос на хорошо подготовленных профессионалов.

Каковы характерные черты той системы высшего образования, которая сложится в России? На мой взгляд, это то, о чем мы говорим сегодня: частно-государственные партнерства, государство увяжет свои инвестиции с теми инвестициями, которые уже делает и будет делать, а частный бизнес будет участвовать в реализации конкретных образовательных проектов — при создании фондов целевого капитала, эндаументов и других инструментов поддержки передовых образовательных организаций. Это качественные изменения содержания образовательных программ и образовательных технологий. Образовательные программы станут более практичными, а технологии — современными. Это привнесение в университеты современных управленческих практик. Естественно, они придут туда вместе с людьми, что означает качественное обновление университетского менеджмента. Кроме того, как следствие повышения качества взаимодействия университетов с экономикой, это меритократия, с точки зрения отбора студентов и предложения позиций для преподавателей и исследователей в университетах. Переход к меритократическому принципу — когда лучший получает лучшее. Университеты наконец станут центрами исследований — и фундаментальных,

и прикладных — и центрами распространения инноваций и современных технологий в экономике. Это, если говорить тезисно, будущий облик системы российского высшего образования, и все эти черты не могут быть сформированы без тесной кооперации государства и частного капитала, бизнеса, благотворителей и так далее.

На всех этапах будущих изменений для нас принципиально частно-государственное партнерство, выстраивание связей — содержательных, организационных, экономических — между институтами высшего образования и институтами экономики. Спасибо.

Э. Кроули:

Спасибо, Дмитрий. Я думаю, что, учитывая время и то, что министру надо через десять минут уезжать, мы можем позволить себе всего один-два вопроса из зала.

Л. Соркин:

У меня вопрос к уважаемому министру. Дмитрий Викторович, я напомним: в последний раз мы с Вами встречались на попечительском совете Московского физико-технического института (МФТИ). Леонид Соркин, генеральный директор русского подразделения компании Honeywell, заведующий кафедрой МФТИ. Не считаете ли Вы, что Московский физико-технический институт — это пусть маленький, но пример сложившегося и работающего частно-государственного партнерства в образовании? Как Вы думаете, насколько этот пример тиражируем?

Д. Ливанов:

Безусловно, модель Физтеха, которая имплицитно включала в себя сотрудничество вуза и предприятий, исследовательских институтов, является образцом и до сих пор позволяет МФТИ сохранять высокую конкурентоспособность и среди абитуриентов, и среди партнеров. Будет ли

эта модель устойчива в будущем, нам трудно сказать. Мы понимаем, что экономическая ситуация сильно изменилась по сравнению с той, которая была 20, а тем более 30 лет назад. Сейчас МФТИ активно развивает свое собственное исследовательское ядро, не рассчитывая только на то, что подготовка студентов будет идти на базах и базовых кафедрах, как это было всегда. Принесет эта новая стратегия результат или нет, мы увидим.

Из зала:

Сейчас все находятся под впечатлением от «Сколково». Тем не менее, есть и такое ощущение, что фокус на престижной модели «Сколково» перетягивает одеяло на себя и, выражаясь метафорически, не дает поднять паруса другим. Существует идея сделать так, чтобы свое «Сколково» было в каждом городе или университете России. Именно об этом я и хочу спросить. Как дать простор всем кораблям? Или всё внимание уделяется только престижу, который в некоторой степени универсализирует качественное образование?

Э. Кроули:

Я начну, а затем, возможно, Дмитрий что-нибудь добавит.

Я думаю, во-первых, надо признать, что Сколтех должен сыграть большую роль в университетской экосистеме Российской Федерации. Это — не просто еще один исследовательский университет. В России много прекрасных вузов и исследовательских университетов. При этом наш ориентирован на объединение, на создание связей между научной базой России, бизнесом, промышленностью и инновациями. Это особое место, это учреждение более глобального масштаба, а не просто университет. Исходя из моего опыта общения с ректорами других университетов или с другими университетскими структурами, я не думаю, что они считают, будто мы оттягиваем ресурсы из системы. Я думаю, что нас воспринимают как проводника изменений, эту роль ценят многие лидеры вузовского сообщества. Им нужен пример, нужен кто-то, кто способен проявлять гибкость в отношении правил, потому что мы —

частный университет, мы имеем такую возможность — в отличие от большого числа других российских университетов, которым приходится следовать жестким правилам. Честно говоря, с момента нашего появления я видел только приветливое отношение со стороны ректоров других российских университетов.

Позвольте мне обобщить некоторые результаты нашей сегодняшней дискуссии. Начну с главного и скажу, что надо сосредоточиться на компетенциях и долгосрочных результатах, которых студенты ждут от университетов. Это очень важный аспект. В случае с техническими вузами конечным потребителем является промышленность. Это может серьезно повлиять на определение и описание компетенций. Существуют разные мысли по поводу того, как сделать это на практике: один из путей — стажировки. Стажировки выгодны обеим сторонам. Конечно, компании видят в университетах поставщиков талантливых работников; если они приглашают студентов на стажировку, то, скорее всего, оставят их и на постоянную работу. Еще один метод — углубленное обучение с привлечением к преподаванию представителей промышленности. Особенно это важно в России. Я думаю, что с ростом российской промышленности и появлением все большего числа российских мультинациональных промышленных компаний у нас может сформироваться система, подобная французской, в которой связи с промышленностью имеют большое значение. Возможно также осуществление совместных инвестиций наряду с выделением правительственных грантов. Позвольте мне поблагодарить участников, коллег и нашу молчаливую и внимательную аудиторию. Спасибо за участие.