

АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТОВ

РЕКТОР
ГОСУДАРСТВЕННОГО
УНИВЕРСИТЕТА –
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ
ЭКОНОМИКИ
Ярослав Иванович
Кузьминов



Специалистами Государственного университета – Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ) была разработана и обнародована антикризисная программа для российских вузов. Она состоит из 19 тезисов. Фактически, это конкретные советы, как университетам выживать в период серьезного экономического спада.

Образование также не избежало ударов кризиса. Упали внебюджетные доходы вузов, ряд из них снизил доплаты преподавателям, сократились инвестиционные проекты. Увеличилось число отчисления студентов по причине неспособности оплачивать обучение.

Вузы в 2009 и 2010 годах ожидает сокращение числа абитуриентов – как за счет демографического спада, так и сокращения вторичного спроса на высшее образование со стороны 25–35-летних (именно эта волна спроса привела к росту численности студентов до 7 млн. человек в последние 5 лет). Теперь же общее сокращение может достигнуть 15%, в секторе платного образования – 30% и более.

Перед университетами встает вопрос: как жить в условиях сокращения спроса и секвестра бюджетных расходов? Значит ли это, что надо просто тиснуть зубы и выживать? Или сделать более скромными программы развития, отказаться от инвестиций? Или сворачивать ориентированные на рынок виды деятельности?

ГУ-ВШЭ – один из самых успешных российских вузов. При появлении первых признаков кризиса осенью

2008 года университет разработал и принял антикризисный бюджет, а в последующие полгода – антикризисную программу, покрывающую все направления его деятельности.

Разумеется, рецепты «Вышки» годятся только для сильных, жизнеспособных вузов, сохранивших научные школы и имеющих что предложить своим студентам.

Остальные вузы могут столкнуться с серьезными трудностями. Во-первых, они работают в такой рыночной нише, где цена обучения составляет от 30 (регионы) до 60 (крупные города) и 90 (Москва) тыс. рублей в год.

Это предложения для семей, которые, как правило, платить больше просто не могут и не имеют значительных накоплений. В условиях экономического кризиса наиболее вероятен спад спроса именно в этом секторе. С другой стороны, вузы (часто имеющие более 65% платных студентов) не имеют резервов даже для временного снижения цен: в этом случае они будут вынуждены увольнять преподавателей.

Выходом могла бы быть программа образовательных кредитов, но если она и будет запущена, ее участниками с большой вероятностью станут все те же вузы «первой сотни». Дело в том, что и банкам, и Минфину важно снизить риски невозврата кредитов от тех, кто может просто не найти хорошо оплачиваемую работу после вуза.

Иными словами, речь пойдет о расходах бюджета (на гарантии банкам) уже не в сотни миллионов, а в десятки миллиардов рублей. К тому же Минфин обеспокоенно опасается, что как только программа распространится на «любые» вузы, через нее пойдет настоящий поток мошенничества (когда обучение является фиктивным – для получения «дешевых денег»). Минобрнауки России также заинтересовано в ограничении масштаба эксперимента – так по нему легче отчитаться.

Несмотря на то что программа написана в форме советов ректорам вузов, ее адресатами являются в первую очередь абитуриенты.

Во-первых, у абитуриентов с ЕГЭ в этом году был хороший шанс поступить в ГУ-ВШЭ. Число бюд-

жетных мест, остающихся после зачисления победителей олимпиад, составляет не меньше 600 в Москве и еще столько же в Питере, Перми и Нижнем Новгороде (где обучение тоже очень качественное). Это примерно в 2 раза больше, чем в прошлом году, – из-за исчезновения категории медалистов, которые пользовались раньше преимущественными правами зачисления по двум экзаменам. Это может снизить планку доступности бюджетного места в «Вышке» или, в случае резкого роста числа егэшников, направивших в ГУ-ВШЭ свои документы, как минимум оставить ее на прошлогоднем уровне.

Во-вторых, «Вышка» пошла на оригинальный – и сильный – маркетинговый ход, заранее объявив скидки на свое платное обучение (одно из самых дорогих в стране) тем студентам, которые сдадут ЕГЭ на высокие баллы.

Тем самым вуз рассчитывает на рациональное решение многих отличников: пойти учиться в ГУ-ВШЭ за относительно небольшие деньги, вместо того чтобы поступать на бюджет более скромного вуза. «Вышка» сегодня – единственный вуз, который предоставляет «платным» студентам, вошедшим в первые 35% рейтинга, скидки от 30 до 70% на следующий год обучения (попавшие в 10% переводятся на бесплатное обучение даже при отсутствии бюджетных мест).

Университет обменивает 20% своих доходов на талант и упорство студентов, рассчитывая, что их последующая карьера внесет вклад в репутацию альма-матер.

19 АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР ДЛЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ

Теперь перейдем непосредственно к разработанным специалистами ГУ-ВШЭ тезисам, советуем, как российским вузам сгладить последствия кризиса:

1. Формировать финансовые резервы. Бюджетный план-2009, утвержденный ученым советом ГУ-ВШЭ в октябре 2008 года, включал около 300 млн. рублей резерва. Резерв должен компенсировать вероятный недобор доходов и секвестрование бюджетных ассигнований в объеме до 22%.
2. Сворачивать нерентабельные направления деятельности. Кризис – последний звонок для ликвидации неэффективных, потерявших рынок подразделений и образовательных программ. Иначе нельзя найти ресурсы на новые проекты. В этом году ГУ-ВШЭ закрыл несколько кафедр и научных подразделений.
3. Экономить на ремонтах и обслуживании. ГУ-ВШЭ сократил расходы по направлениям, непосредственно не обеспечивающим научный и учебный процессы. Университет, традиционно тративший больше 100 млн. рублей в год на капитальный и текущий ремонт и другие хозяйственные закупки, сократил соответствующие расходы в 2 раза. Перевод традиционных сервисов (клининг, инженерное обслуживание) на аутсорсинг позволил в условиях кризисного спада соответствующих рынков достигнуть значительной экономии средств университета.

Проведенные зимой аукционы на клининг зданий завершились 40%-ной экономией по сравнению с затратами прошлого года.

4. Современные сервисы позволяют тратить меньше средств. ГУ-ВШЭ подписан на все мировые электронные библиотечные ресурсы по своим направлениям наук. 90% используемой литературы – в электронной форме. Ежегодные затраты в 15 млн. рублей позволяют обеспечивать студентов и преподавателей информацией на уровне, эквивалентном минимум 75 млн. рублей в год в «бумажном» варианте библиотеки. Университет ограничил расходы на компьютеры. Дело в том, что у поступившего в университет студента уже есть свой компьютер, и дело университета отныне – не расширять число компьютерных классов, а предоставить доступ к бесплатным интернет-сервисам из любой точки в зданиях университета.

5. Не экономить на преподавателях. На фоне сокращения других расходов университет увеличил в среднем на 10 тыс. рублей в месяц гарантированную оплату своим преподавателям. Параллельно ужесточаются конкурсные требования – не имеющий научных результатов за последние 2 года преподаватель «Вышки» не сможет быть рекомендован на очередной срок.

6. Воспользоваться кризисом на Западе. Рынок труда для молодых ученых на Западе упал. ГУ-ВШЭ расширяет программу приглашения лучших молодых докторов наук, закончивших ведущие университеты мира. Число таких специалистов в университете достигло в этом году 30 человек и будет прирастать в среднем на 10 человек в год.

7. Воспользоваться кризисом в бизнесе для приглашения лучших практиков. В дополнение к существующим базовым кафедрам они составят костяк совершенно новой формы обучения – проектно-учебных лабораторий. Научные институты ГУ-ВШЭ пополнились несколькими десятками бизнес-аналитиков.

8. Использовать кризис для привлечения лучших студентов к академической карьере. ГУ-ВШЭ резко расширил все формы академического вовлечения лучших студентов в образовательную и научную работу. Научно-учебные лаборатории, учебные и научные ассистенты, гранты «учитель – ученики» предполагают, что отобранные студенты – на сегодня больше 400 человек – получают плату за свой труд. Университет здесь конкурирует с бизнесом, который вовлекает 65% студентов старших курсов «Вышки» в работу стажерами и на полставки. Бизнес временно ослаб – и это лучшее время побороться с ним за отличников. Параллельно введены 2-летние «стартовые гранты» для молодых преподавателей, гарантирующие им зарплату не меньше 40 тыс. рублей в месяц.

9. Способствовать увеличению числа предпринимателей. Сегодня «продукт» «Вышки» – менеджеры,



1



аналитики, ученые и чиновники. Доля выпускников, начинающих собственный бизнес, не превышает 10%. Поставлена задача удвоить этот показатель за 5–7 лет. Университет в 2009–2010 годах резко расширит масштабы «выращивания» молодежных бизнес-проектов. Бизнес-инкубатор, который сейчас поддерживает около 10 стартапов, будет поддерживать до 50, аналогичные структуры будут созданы на факультетах. Создается 20 проектно-учебных лабораторий, финансируемых из бюджета университета первые три года работы.

10. Инвестиция в доверие: «Ты можешь сюда поступить». Прозрачность как процедуры поступления, так и обучения в ГУ-ВШЭ давно стала визитной карточкой вуза. В нелегкие времена руководителям российских университетов полезно сделать минимальные инвестиции в оперативность и полноту интернет-сайта вуза, в том числе в период приемной кампании.

11. Развивать магистратуру. Экономический кризис совпал с демографическим спадом. Кандидатов для поступления на 1-й курс становится все меньше. В этих условиях те вузы, которые сохранили конкурентоспособные научные школы, имеют возможность сохранить и даже увеличить свои образовательные программы за счет открытия новых магистратур и привлечения в них выпускников других вузов. ГУ-ВШЭ, крупнейший магистерский университет России, расширил в этом году прием в магистратуру в 1,5 раза, до 1010 бюджетных и почти 400 платных мест на 35 программах. Для отбора лучших университет проводит в этом году 10 выездных зимних и летних школ, а также впервые в России – олимпиады бакалавров.

12. Использовать олимпиады для привлечения лучших студентов. Аудитории ГУ-ВШЭ традиционно заполняли победители федеральных предметных олимпиад и многопрофильной олимпиады ГУ-ВШЭ. В 2009 году университет признал право победителей большинства других профильных олимпиад, проводимых ведущими вузами по всей России, на внеконкурсное зачисление на соответствующие факультеты ГУ-ВШЭ. Это не только повысит качество континген-

та «Вышки», но и поднимет престиж многих региональных олимпиад, будет способствовать их авторитету и привлекательности в глазах школьников.

13. Не повышать цены. В 2009 году обучение для студентов-контрактников 1-го курса ГУ-ВШЭ будет стоить столько же, сколько стоило в 2008 году.

14. ЕГЭ – прекрасная возможность для вузов привлечь лучших студентов. В условиях сокращения числа абитуриентов вузы, которые считают свое образование качественным, должны использовать ЕГЭ для привлечения лучших студентов. Первые в российском образовании ГУ-ВШЭ в 2009 году заранее объявил о скидках в зависимости от набранных по Единому государственному экзамену баллов. Например, выпускник школы с 300 баллами ЕГЭ по 4 профильным предметам будет платить всего 50% от 300 тыс. рублей – цены платного обучения на факультете менеджмента ГУ-ВШЭ.

15. Поддерживать лучших студентов-«платников». Вузам России полезно перенять – хотя бы в качестве антикризисной меры – практику ГУ-ВШЭ, устанавливающего скидки от 30 до 70% в оплате обучения тем студентам, кто добился явных успехов в учебе. Сегодня такие скидки получает каждый четвертый студент, обучающийся в ГУ-ВШЭ за деньги.

16. Привлекать студентов из других регионов. Благодаря ЕГЭ и проведению многопрофильной олимпиады ВШЭ в 30 регионах России ровно половина студентов «Вышки» – из провинции. Это самый высокий показатель среди столичных вузов. ГУ-ВШЭ никогда не устанавливал каких-то квот на прием иногородних студентов – все зависит только от их способностей. Когда мест в своих общежитиях не хватало, ГУ-ВШЭ арендовал общежития на рынке.

17. Помогать студентам находить практику и работу. Университет традиционно проводит дни карьеры и ярмарки вакансий с участием крупнейших работодателей. При появлении сигналов насыщения традиционных рынков труда факультеты университета расширяют круг вовлеченных компаний за счет малых и средних предприятий.

18. Помогать выпускникам. «Вышка» не позволяет последним оторваться от альма-матер. Они



имеют пожизненное право прохода в родной вуз, могут пользоваться библиотечными сервисами, посещать лекции. Для многих молодых специалистов – «белых воротничков» кризис означает потерю работы. Центр развития карьеры ВШЭ – подразделение, созданное выпускниками и для выпускников, – активно помогает найти новые варианты на рынках труда, выработать оптимальную личную стратегию. Для тех, кто хотел бы во время кризиса инвестировать в свой человеческий капитал, ГУ-ВШЭ предоставляет скидки на программах дополнительного образования. 19. Кризис – лучшее время для расширения программ дополнительного образования. ГУ-ВШЭ открыл новые программы ДПО, адаптированные под «кризисный спрос». Среди них основы информатики для менеджеров и юристов, магистерская программа «корпоративный юрист» и др., предназначенные для приобретения компетенций, которые повышают рыночную стоимость офисного работника. Университет достиг договоренности с одним из крупнейших банков России о создании программы кредитования слушателей своих бизнес-школ и программ второго высшего образования.

В ВУЗЫ ПРИНИМАЮТ ПО-НОВОМУ

В этом году кардинально изменится система приема в вузы России. Все абитуриенты, которые в прежней ситуации готовились бы к поступлению в один конкретный вуз или в лучшем случае в два-три, должны понимать, что перед ними открываются фантастические возможности. Они могут отправить свои документы одновременно в самые разные вузы и на самые разные факультеты, причем выбор направлений (специальностей) обусловлен лишь количеством экзаменов в форме ЕГЭ, на которых они получают положительные баллы.

В этой ситуации довольно сложно делать осмысленные прогнозы по поводу конкурса и проходного балла в каждом конкретном вузе. Исключение – «большая четверка» российских университетов, в которую входят МГУ, СПбГУ, МГИМО и ГУ-ВШЭ.

В эти вузы традиционно подавали документы самые сильные абитуриенты, и лучшие из них поступали (в прошлом году – с весьма высокими баллами ЕГЭ).

Эта тенденция, несомненно, сохранится и в нынешнем году, причем многие из тех, кто раньше не решался пробовать поступить в престижные вузы, забудут о своей робости. Ведь ЕГЭ стал всеобщей практикой, по его результатам студентов набирают все вузы страны. Но зато в условиях демографического спада количество претендентов на одно бюджетное место в среднем по стране сократится – почти на 10%.

В этом году упразднена привилегия, которую имели при поступлении медалисты. Как известно, их зачисляли на основании высшего балла, полученного на профильном экзамене. К примеру, в ГУ-ВШЭ возникали

парадоксальные ситуации, скажем, на факультете мировой экономики и мировой политики, когда медалистов, которых были обязаны зачислить по результатам профильного экзамена, оказывалось больше, чем бюджетных мест, и нам приходилось добавлять места. Зачастую это отворачивало достойных людей от участия в конкурсе.

От одной трети до половины первокурсников «Вышка» набирает по результатам предметных олимпиад. Это означает, что на открытом конкурсе в московском ГУ-ВШЭ остается около 600 бюджетных мест. При отсутствии медалистов, возможное количество которых не поддается прогнозам, конкуренция становится более ясной и предсказуемой. Каждый может участвовать в честной борьбе за места, имея на руках свои сертификаты о сдаче ЕГЭ.

Если в прежние времена показателем качества и популярности вуза был конкурс, то с 2009 года он теряет свой смысл. Конкурса в прежнем понимании больше нет – неважно, сколько человек принесли документы в вуз, главное, чтобы у них были достойные баллы в сертификатах. Критерием качества и популярности вуза и факультета становится лишь проходной балл.

Хотелось бы посоветовать будущим абитуриентам сдавать как можно больше экзаменов по выбору. Поступающие опять же ничего не потеряют, если по какому-то из предметов получат низкую оценку, но возможности абитуриентов расширятся, если балл окажется высоким.

Это в первую очередь касается иностранного языка – к сожалению, многие абитуриенты не смогут попасть в «Вышку» или в МГИМО лишь потому, что у них не будет результатов ЕГЭ по этому предмету. Для ГУ-ВШЭ знание языка очень важно, и сертификаты ЕГЭ по иностранному языку нужно представлять на большинство факультетов. Применительно к факультету психологии возможности поступающих могут быть ограничены отсутствием результатов экзамена по биологии.

На основании результатов ЕГЭ «Вышка» проводит зачисление и на платные места. Те, кто не проходит по рейтингу на бюджет, имеют возможность, как и в предыдущие годы, получить скидку на оплату обучения до 70% в зависимости от набранных баллов.

Таким образом, компенсируется часть цены талантливому молодому людям, которых руководство вуза хотело бы видеть своими студентами. Чтобы снизить неопределенность для абитуриентов в этом году, была заранее определена та сумма баллов ЕГЭ, которая гарантирует скидку на каждом факультете ГУ-ВШЭ, соответствие той или иной скидки определенному количеству набранных баллов, независимо от сложившегося проходного балла.

На портале ГУ-ВШЭ размещен «калькулятор» – абитуриентам предложено сопоставить свои (прогнозируемые и реальные) результаты ЕГЭ с условиями поступления на факультеты и отделения «Вышки» прошлого года. Проходные баллы этого года, хотя и выраженные в новой шкале, немногим отличаются от показателей прошлого года.

При наборе на некоторые направления (специальности) произошли изменения в количестве экзаменов – например, вместо четырех предметов нужно



сдавать три. В таком случае, делая расчеты, калькулятор просто учитывает отсутствие четвертого экзамена.

С помощью калькулятора можно реально оценить свои возможности, прикинуть, на какой факультет (отделение) стоит подавать документы. Ведь вступительные требования, которые предъявляет «Вышка», – не столь облачные, как кому-то кажется. К примеру, в блогах можно встретить совершенно серьезные рассуждения о том, что кто-то не прошел на факультет социологии ГУ-ВШЭ по результатам олимпиады, а с ЕГЭ поступить не смог, потому что на каждом экзамене нужно набрать максимальные 100 баллов.

Таким образом, человек искусственно нагнетает обстановку и сам себя отстраняет от имеющихся воз-

можностей. Рекомендуется просто включить калькулятор и убедиться, что для поступления на тот же факультет социологии вовсе не требуется набирать на каждом экзамене по 100 баллов.

В заключение хотелось бы сказать, что несмотря на все трудности, которые кризис обрушил на сферу образования, выход найти можно. Тем более что экономический спад явился хорошим уроком и катализатором к реформированию многих видов деятельности российских вузов. Выживут и даже приумножат свои возможности и престиж только те из них, квалифицированное руководство которых не будет сидеть сложа руки, уповать на спонсоров, а само займется спасением вверенного ему учреждения образования.