

Создание нового исследовательского университета: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия

Исак Фрумин

В последнее время в России появилось довольно много различных рейтингов, оценивающих высшие учебные заведения. Если посмотреть на образовательные учреждения, занимающие в этих рейтингах 10 верхних позиций (при оцениваемых 1600 российских вузах), то списки практически полностью совпадут. Более того, они остаются неизменными в течение уже довольно продолжительного периода, правда, с одним единственным исключением. Им является университет, которого 20 лет назад даже еще не существовало и который теперь во всех рейтингах входит в «десятку» ведущих вузов. Этим вузом является Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ВШЭ). Как могло случиться, что маленький университет, образованный в 1992 году (в тот год, когда в России ВВП на душу населения был самым низким за многие годы), стал членом элитного клуба лучших российских вузов?

Другой вопрос возникает при обращении к новым публикациям профессоров ВШЭ в международных журналах и к материалам их выступлений на основных международных конференциях. Как могло получиться, что группа экономистов и социологов, получивших образование в духе советского варианта политической экономии Маркса, да еще по такой дис-

От автора. Автор выражает свою благодарность основателям ВШЭ Е. Ясину и Я. Кузьминову за интервью и комментарии, а также профессорам М. Карноу и М. Юдкевич за их ценные советы.

циплине, как «научный коммунизм», в условиях жесткого идеологического контроля смогла выйти на мировую арену социально-экономических исследований? Это тем более удивительно, что понятие «исследовательский университет» было достаточно экзотично для Советского Союза, где практически вся исследовательская работа была сосредоточена в Академии наук. Каким образом ВШЭ сумела побороть стереотипы и создать академическую культуру, в которой научно-исследовательская работа и преподавание одинаково значимы для профессоров?

Высшая школа экономики сегодня

В настоящее время Высшая школа экономики является крупнейшим социально-экономическим исследовательским и образовательным центром в Восточной Европе. Кампусы ВШЭ находятся в четырех российских городах: Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми. Школа включает около 20 факультетов. Университет предлагает более 120 программ дополнительного образования (в том числе программы «Мастер делового администрирования», «Доктор делового администрирования» и «Мастер делового администрирования» (МВА-IT)). В рамках вуза действует 21 научно-исследовательский институт. Штат ВШЭ насчитывает 1500 членов профессорско-преподавательского состава и 500 научных сотрудников. В ВШЭ обучаются более 16 тыс. студентов; кроме того, 21 тыс. студентов обучаются по программам дополнительного образования. На сегодняшний день сфера деятельности вуза охватывает все гуманитарные, социальные и экономические науки, информационные технологии и математику. Высокая репутация университета подтверждается тем фактом, что в 2009 году средний балл национального вступительного экзамена в ВШЭ был третьим из числа самых высоких по стране.

Инновационные особенности учебных планов и методики преподавания в ВШЭ включают: углубленное фундаментальное обучение математике, философии, экономике, социологии и праву; использование возможностей научно-учебных лабораторий, позволяющих студентам осваивать продуктивные навыки исследовательской и аналитической работы; применение антикоррупционных технологий, в том числе мониторинг прогресса студентов на основании письменных тестов и систему борьбы с плагиатом.

ВШЭ имеет прочные связи с ведущими европейскими университетами, в том числе с Университетом им. Гумбольдта, Университетом им. Эразма Роттердамского. В партнерстве с этими вузами ВШЭ осуществляет обучение студентов по 12 бакалаврским, магистерским и докторским программам с выдачей двойных дипломов (ежегодный набор на эти программы составляет 350 студентов). Школа предлагает также ряд курсов, осуществляемых совместно с зарубежными вузами (зачастую обучение происходит в формате видео- или онлайн-конференций) и реализует про-

граммы студенческих обменов более чем с 30 иностранными университетами (преимущественно из Западной Европы). Совместно с Лондонской школой экономики ВШЭ создала Международный институт экономики и финансов. По окончании бакалавриата и аспирантуры этого института выдаются два диплома: один – Высшей школы экономики, а другой – Лондонской школой экономики. Тем не менее масштаб международного сотрудничества ВШЭ еще не достаточно велик для эффективного участия вуза в общемировом обмене талантами и идеями.

Университет внес существенный вклад в формирование практически «с нуля» социально-экономической науки новой России. На сегодняшний день исследователи и студенты ВШЭ осуществляют более 200 исследований и аналитических проектов в год, стоимость которых превышает 850 млн рублей. Затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) на каждого члена профессорско-преподавательского коллектива в ВШЭ составляют 21 900 долларов США. И по этому показателю ВШЭ не только в 8 раз опережает средний российский вуз (2800 долларов США), но и опережает университеты в Центральной и Восточной Европе, практически соответствуя среднему уровню университетов Германии (25 тыс. долл. США).

В 2007 году исследователи ВШЭ опубликовали около 300 монографий и учебников, а также 2000 научных статей. Университет также занимает ведущее место среди российских вузов и исследовательских центров по количеству международных публикаций по социально-экономическим наукам. Однако по сравнению с ведущими иностранными университетами число статей, опубликованных исследователями ВШЭ в международных рецензируемых научных журналах, относительно невелико. Большинство профессоров университета по-прежнему рассматривают в качестве своей целевой аудитории российское научное сообщество.

В академических исследованиях ВШЭ особое внимание уделяется, в первую очередь, теоретической базе, на основании которой ведется эффективная модернизация российской экономики и общества при помощи современной институциональной экономики и экономической социологии. Это позволяет ВШЭ сохранять свои сильные позиции в стране и получать дополнительное финансирование из государственных и частных источников.

Ученые ВШЭ внесли важный вклад в создание стратегий развития в различных областях. Сюда входят модернизация образования, усовершенствование системы государственного управления и реформа государственной службы, модернизация здравоохранения, повышение конкурентоспособности реального сектора экономики России и продвижение инструментов для осуществления динамичной промышленной политики, построения эффективной политики в области инноваций, улучшение государственной статистики и др.

История создания нового университета

Чтобы понять причины появления нового университета, нужно рассмотреть историю ВШЭ в контексте изменений в области социальных и экономических наук в России и в российской системе высшего образования в целом. Для этого нам понадобится трехмерная рамка. Одним из ее компонентов является выход нового игрока на рынок высшего образования, переполненный конкурирующими друг с другом вузами. Другой компонент этой рамки заключается в превращении маленького учебного заведения в большой университет, поставивший перед собой амбициозную цель стать исследовательским вузом мирового класса. В качестве третьего компонента этой конструкции можно назвать формирование организационной идентичности. Эти три компонента помогают лучше понять историю развития университета.

ВШЭ систематически перенимала основные характеристики «новой глобальной модели исследовательского университета» и развивала их в специфическом российском контексте (Mohrman, Ma, and Baker, 2008; Altbach and Balán, 2007; Froumin and Salmi 2007).

Вслед за исследованиями о выходе «новичков» на различные рынки (Geroski, Gilbert, and Jacquemin, 1990; Pehrsson, 2009) и о конкуренции между вузами (Clark, 2004; Del Rey, 2001) ниже мы рассмотрим возможные препятствия на пути присоединения университетов к рынкам высшего образования, что станет ключом к пониманию стратегической концепции ВШЭ.

В процессе сбора данных было взято 20 интервью у представителей нынешней администрации и основателей университета. В отделе институциональных исследований ВШЭ нам были предоставлены данные о студенческих наборах и выпусках, а также о научно-исследовательской деятельности вуза. Сотрудники отдела обеспечили нам, кроме того, доступ к результатам опросов студентов, профессоров и выпускников за последние 15 лет.

Для реконструкции рыночных ниш и принятых в прошлом стратегических решений были использованы статистические данные и материалы интервью. Среди интервьюируемых оказались два руководителя университетов, конкурирующих с ВШЭ, а также бывшие и нынешние представители российского Министерства образования.

Помимо этого, был проведен анализ источников в СМИ, чтобы реконструировать изменение самовосприятия ВШЭ и ее основной миссии в изменяющихся условиях.

Создание новых социально-экономических наук

В конце 1980-х годов Советский Союз оказался в ситуации зарождения рыночной экономики при отсутствии интеллектуальных инструментов, необходимых для понимания этого перехода. В начале 1990-х годов ситуа-

ция обострилась еще сильнее. 1992-й год стал первым годом независимости Российской Федерации. Радикальные политические и экономические реформы нуждались в серьезном научном обосновании. Компетентных специалистов в области прогнозирования и анализа результатов амбициозных социально-экономических проектов развития было крайне мало. За исключением пары небольших групп ученых в Российской академии наук, никто не был знаком с современной экономикой как наукой.

Условия создания ВШЭ

Эта ситуация уходит корнями в интеллектуальную историю Советского Союза. В начале XX века (и даже в первые послереволюционные годы) в России появилось немало ярких ученых в области гуманитарных и социальных наук. Эти ученые стали первыми жертвами большевиков. Некоторые были казнены или оказались в заключении, других выслали за границу. Между советскими экономическими и социальными науками и международными тенденциями развития этих наук появился железный занавес. По этой причине советское академическое сообщество изобрело свои собственные научные школы в указанных областях. Развитие некоторых из этих исследовательских областей, в первую очередь, области, связанной с построением математических моделей, оказалось вполне конкурентным (не случайно советский ученый Л.В. Канторович стал лауреатом Нобелевской премии по экономике). Но большинство научных областей были либо догматичны и идеологизированы по своей сути, либо отражали реалии государственной плановой экономики в тоталитарном государстве (Makasheva, 2007). Эта наука не требовала знания мировых научных достижений.

Перестройка дала импульс к появлению новых областей в социальных науках, часть которых даже не существовала до того. По иронии судьбы, например, первые учебные материалы по современной политологии были опубликованы в 1989 году в официальном «Вестнике научного коммунизма МГУ». Зачастую модернизация социальных наук сводилась к простому переименованию названий учебников. Наблюдатели отмечали, что

«быстрая смена ориентиров и идеологическое (а порой и политическое) принуждение к максимально быстрому освоению западных стандартов в экономической науке привело к расколу и дезориентации научного сообщества» (Avtonomov, et al. 2002, с. 4).

В 1992 году новое российское правительство во главе с Егором Гайдаром провело широкомасштабную приватизацию и другие экономические реформы. Члены правительства понимали, что существовавшие на тот момент исследовательские и образовательные институты не могли решить указанные проблемы. Такие вузы, как Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, не признали произошедших

перемен и оказались оплотом политического и экономического консерватизма. Стало очевидно, что реформирование имевшихся университетов привело бы к огромным политическим издержкам. В данной ситуации было принято решение развивать новую российскую экономическую науку при помощи создания нового университета, в котором передовые научные исследования сочетались бы с подготовкой специалистов по современной экономической науке.

Таким образом, новую организацию можно определить, скорее, как игрока в области социально-экономических наук, задуманного в противовес существовавшим институтам, нежели в дополнение к ним. В соответствии с неинституциональной теорией, этот процесс можно определить как позитивное отражение зарубежной науки и негативное отражение прошлого и современного опыта российских вузов. В то же время необходимо отметить требования к новому институту (ВШЭ), четко и жестко сформулированные правительством. Формирование положительной идентичности университета было в значительной степени определено прямым заказом со стороны государства. История ВШЭ показывает, что у правительства было четкое видение задач развития университета, и оно нацеливало молодой вуз на создание теоретической поддержки и кадрового потенциала в этот переходный период. Правительство оказало серьезное влияние на определение направления исследовательской деятельности и развития нового университета. В начале 1990-х годов оно не было заинтересовано в фундаментальных исследованиях, исходя из необходимости аналитической поддержки происходивших социально-экономических реформ. Это требование сформировало научно-исследовательский профиль университета, сделав его в большей степени прикладным и политико-ориентированным.

Формирование идентичности образовательного учреждения

Каким образом сложилась модель обучения в ВШЭ? В то время как научно-исследовательская идентичность университета была сформирована «с нуля», аналогичный процесс в преподавании протекал гораздо сложнее, поскольку доминировало мнение о том, что советское высшее образование было высокочлассным и должно было использоваться как образец для молодых вузов.

1992 год оказался одним из самых трудных периодов за всю недавнюю экономическую историю России и, следовательно, наименее удачным годом для создания исследовательского университета. Образовательная система (на тот момент полностью государственная) подверглась серьезным испытаниям. Совокупные государственные расходы на образование упали до 3,57% ВВП, что оказалось самым низким показателем за период с 1980 по 1998 год (Gokhberg, Mindeli, and Rosovetskaya, 2002, с. 51). За один (1992) год госрасходы сократились на 39% (Morgan, Kniazev,

and Kulikova, 2004), в результате чего заработная плата университетских преподавателей стала гораздо ниже, чем у работников в других секторах экономики. У вузов не было даже доступа к государственному финансированию, необходимому для покрытия расходов на коммунальные услуги (Boldov et al. 2002). Государство попыталось сократить количество мест для поступающих в университеты. Количество студентов системы высшего образования в Советской России в 1980 году составляло 219 человек на 10 тыс. населения. На третий год перестройки (1989) отмечалось существенное падение этого показателя – до 192 человек. Минимальный уровень был достигнут в 1993 году и составил 171 человек (Bezglasnaya, 2001).

Отчасти в ответ на экономические трудности и как некоторое движение в сторону рыночной экономики новый закон об образовании (1992 год) сделал возможным создание частных вузов (Shishikin, 2007). Число таких вузов выросло с 78 в 1994 году до 358 в 2000 году (Klyachko, 2002). Одновременно с этим государственные вузы получили законное право взимать со студентов «дополнительную» плату за обучение. В результате в российских государственных вузах сформировались две группы: группы тех, кто платит за свое обучение, и группы тех, кто получает образование бесплатно (бюджетные места). Спустя пять лет число студентов-платников в российских государственных вузах увеличилось с 1,9% от общего контингента обучающихся до 45% в 2000 году (Bezglasnaya, 2001). Университеты осознали, что для выживания им необходимо вступать в конкурентную борьбу на рынке высшего образования (Kolesnikov, Kucher, and Turchenko, 2005). Этот момент стал поворотным в процессе маркетизации и меркантилизации системы высшего образования в России (Canaan and Shumar, 2008). В основном вследствие стремительного развития системы платного обучения страна пережила быстрый рост числа студентов с конца 1990-х годов, достигнув 327 человек на 10 тыс. населения в 2000 году (Gokhberg, Mindeli, and Rosovetskaya, 2002, 12).

Общий рост числа студентов оказался особенно впечатляющим в области социально-экономических дисциплин. В 1992 году насчитывалось 33 вуза (только государственных), специализировавшихся на обучении экономике и праву. В течение 2000/01 учебного года их количество увеличилось до 69 (Gokhberg, Mindeli, and Rosovetskaya, 2002, 16). Рост числа студентов в этих областях оказался еще более внушительным – от 39 400 первокурсников в 1992/93 учебном году до 151 300 в 2000/01 учебном году (Gokhberg, Mindeli, and Rosovetskaya, 2002, 26). Эти данные отражают условия, в которых создавался новый университет – Высшая школа экономики. Несмотря на то, что это было время, с экономической точки зрения, наиболее тяжелое в новейшей истории страны, оно тем не менее стало периодом растущей потребности общества в высшем образовании. Впервые университеты получили доступ не только к государственным, но и к частным источникам финансирования. ВШЭ могла

учитывать опыт существовавших вузов, поскольку те также стали претерпевать существенные изменения.

Российскому правительству не хватало четкой стратегии в деле реформирования высшего образования. Эта атмосфера неопределенности повлияла на политику российских вузов. Середина 1990-х годов характеризуется как время структурной адаптации российских университетов к изменяющимся условиям (Morgan, Knaizev, and Kulikova, 2004). Большинство образовательных учреждений выбрали путь выживания, ожидая, что вернуться «старые добрые времена» (Titova, 2008). У ВШЭ не было такой возможности, поскольку ей нужно было развиваться, чтобы обеспечить себя необходимыми для выживания ресурсами. В отличие от стратегического поведения, в определенном смысле ВШЭ скорее *реагировала*, чем ставила перед собой цели. Следовательно, идентичность нового вуза появилась не в результате стратегии, заранее детально разработанной правительством или самой ВШЭ. Государство основало Высшую школу экономики и забыло о ее существовании. Университет развивался в основном через конкуренцию с другими вузами, в контексте попыток всей системы высшего образования адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Ниже мы рассмотрим, каким образом борьба за лидерство на рынке высшего образования привела к тому, что идентичность ВШЭ приняла форму исследовательского университета.

Создание ВШЭ и ее трансформация в ходе конкурентной борьбы

Историю Высшей школы экономики можно разделить на два этапа. В течение первого этапа (с 1992 года – до конца 1990-х годов) университет определял свое место в системе российской системы высшего образования. На втором этапе (начиная с 2000-х гг.) ВШЭ стала играть заметную роль в международном контексте. Начался процесс трансформации Школы в глобальный исследовательский университет.

Конкурентные преимущества и слабые стороны ВШЭ

Ситуация, сложившаяся вокруг образования ВШЭ, помогает увидеть как ее конкурентные преимущества, так и ограниченность в действиях, совершенных ею в течение своей пока еще недолгой истории. ВШЭ была создана российским правительством как вуз, специализирующийся в одной научной области и подчиняющийся Министерству экономики. Постановление правительства сформулировало миссию ВШЭ довольно узко: подготовка национальных кадров для создания рыночной экономики и оказание технической поддержки Министерству экономики. Занимавший в то время должность премьер-министра Егор Гайдар лично поддержал это решение.

То, что ВШЭ оказалась в ведении Министерства экономики, стало для нее неоспоримым преимуществом. В те времена подавляющее большинство вузов подчинялись (и продолжают подчиняться) Министерству образования. Они вынуждены ориентироваться на единые образовательные стандарты в большей степени, чем ВШЭ. Влиятельное Министерство экономики оказывало политическую поддержку инновациям «своего» вуза. Это позволило ВШЭ разрабатывать свои учебные программы, прежде всего, опираясь на мировой успешный опыт, а не на усредненные стандарты Министерства образования. Близость к Министерству экономики также позволила на первом этапе довольно оперативно решить вопросы размещения нового вуза в нескольких зданиях в центре Москвы. Министерство экономики начало активно использовать ВШЭ как пилотную площадку для обсуждения новых идей, что упрочило престиж молодого университета и помогло обновить его учебные программы в соответствии с новыми задачами и тенденциями.

Другим преимуществом ВШЭ стали достаточно высокие бюджетные ассигнования на обучение одного студента, которые были закреплены постановлением правительства о создании университета. До 1992 года такая высокая норма подушевого финансирования использовалась только для небольшой группы традиционных университетов с высокой репутацией. Таким образом, установление подобной нормы финансирования означало признание высокого статуса молодого университета. В начале 1990-х годов, однако, данная норма не могла удовлетворить всех финансовых нужд ВШЭ, поскольку бюджетное финансирование всей системы высшего образования было сокращено.

Важными преимуществами нового университета стали отсутствие институциональной инерции и возможность создания команды, состоящей из современных и инновационно мыслящих преподавателей. Эти преимущества реализовались и в международной поддержке, поскольку на начало 1990-х приходится период интенсивной иностранной поддержки процессов модернизации в России. Пока сторонники классического советского образования недоверчиво относились к сотрудничеству с «подозрительными» западными фондами, ВШЭ извлекла максимальную пользу из участия в программах Европейского союза. В 1997 году ВШЭ запустила внешнюю программу Лондонской школы экономики при поддержке международных и российских спонсоров. Сегодня эта поддержка кажется достаточно небольшой, тем не менее в то время она сыграла значительную роль, предоставив ресурсную поддержку для развития вуза и позволив ему «заговорить на одном языке» с ведущими университетами мира. Иностранные гранты составили первоначальные инвестиции в человеческий капитал и фактически помогли заключить хорошие контракты с первыми несколькими десятками профессоров. В рамках этих проектов также оказались возможны

приобретение современной университетской библиотеки и покупка первых компьютеров.

В то же время, делая свои первые шаги, ВШЭ оказалась во власти более жестких ограничений, чем ее конкуренты. Во-первых, государство не передало Школе всех необходимых зданий для обучения и общежитий. Незрелость инфраструктуры была и сохраняется наиболее уязвимым местом в конкурентоспособности вуза. Молодой университет вынужден был открыть свои двери студентам без длительной подготовки, без достаточного обеспечения учебными материалами на русском языке. Но эта слабая сторона была обращена в достоинство, поскольку с течением времени университет сумел оснастить учебный процесс наиболее современными учебниками и образовательными технологиями. Некоторые западные учебники были переведены на русский язык, а ряд учебных пособий был написан самими профессорами ВШЭ. Примером реализации разумной стратегии является подход, который использовал вуз при создании своей библиотеки. ВШЭ не могла иметь библиотеку, большую чем в конкурирующих вузах. Поэтому было принято решение создать лучшую электронную библиотеку, и оно оказалось очень дальновидным. В то же время Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова вложил миллионы долларов в постройку нового здания библиотеки, которая не отражает современных идей информационного обеспечения образовательного процесса. Приоритет, отданный цифровым ресурсам, помог ВШЭ модернизировать не только библиотеку, но и процесс обучения в целом.

Высокие требования к профессорам, рассматривавшиеся как преимущество университета, оказались одновременно и его слабой стороной. У вуза не оказалось достаточного количества преподавателей по всем учебным курсам. Однако со временем эта слабость также превратилась в преимущество, так как на эти вакансии университет пригласил знаменитых специалистов-практиков и зарубежных профессоров, что существенно подняло его престиж. Здесь интересно было бы сравнить ВШЭ с другим вузом, образованным в тот же период, – Российским государственным гуманитарным университетом. История их образования во многом схожа, поскольку оба университета возникли на волне реформ и растущей потребности в современных знаниях в области социальных и гуманитарных наук. Тем не менее РГГУ не был создан как новый университет: он «поглотил» уже существовавший вуз и в большой степени оказался заложником институциональной культуры последнего. Указанные конкурентные преимущества и слабые стороны ВШЭ обусловили ее стратегию ведения конкурентной борьбы на различных рынках.

Стратегии выхода на рынок и борьбы за лидерство

Теории, описывающие появление новых игроков в рыночном пространстве, в качестве главных факторов успеха выделяют четкое определение

ниши, количества и цены. В самом начале существования ВШЭ ее администрация полностью состояла из представителей науки, которые не обладали необходимыми знаниями и навыками в области маркетинга. При формировании рыночной стратегии ВШЭ полагалась на свою чувствительность к изменениям. Успех Школы можно объяснить тем, что у ее конкурентов был аналогичный уровень маркетинговых навыков, но при этом они обладали излишней самоуверенностью и снобизмом.

Определение ниш для выхода на рынок. Изначально деятельность ВШЭ в большей степени определялась намерениями правительства страны. Летом 1992 года Министерство экономики решило открыть магистерскую программу по экономике для переподготовки талантливых студентов из передовых вузов.

Практически сразу стало ясно, что для устойчивого выполнения этой задачи необходимо также создать бакалаврскую программу по экономике. Поэтому 1 сентября 1993 года первокурсники приступили к обучению как по бакалаврской, так и по магистерской программам. Данная ситуация еще более упрочила изначальную самоидентификацию ВШЭ как вуза, специализирующегося по одному предмету.

Стремясь воплотить свои амбициозные планы, ВШЭ была вынуждена обратиться к опыту известных университетов, насчитывающих долгую историю. Примером такого вуза является МГУ, чей экономический факультет поставлял кадры для советской элиты. Было принято решение не вступать в прямое соперничество с такими вузами, а, наоборот, скорее дистанцироваться от них. В высшем образовании бренд и традиция играют настолько важную роль, что трудно представить себе условия, при которых молодой университет мог бы победить в конкурентной борьбе общепризнанные вузы, не вступая при этом на новое, «непаханое» поле.

Молодой университет использовал волну реформ начала 1990-х годов, когда в моду входило все новое и необычное. На самом деле ВШЭ позиционировала свой бренд как отражающий рыночную направленность, актуальность и отход от традиционализма. В то время как маститые российские вузы сопротивлялись присоединению к Болонскому процессу, ВШЭ оказался одним из первых вузов, который ввел у себя двухуровневую систему и сделал ее частью своего публичного образа (Chuchalin, Voev, Kriushova, 2007). Другой особенностью содержательного бренда ВШЭ стало внимание к математическому аппарату экономики, к научной строгости. Это был неординарный шаг, позволивший воспользоваться высоким авторитетом советской традиции в области математики и физики и применить его к социальным наукам. ВШЭ связала свой стиль преподавания экономики со стилем преподавания физики и математики. Поступая таким образом, Школа присоединилась к традиции, которая имела высокую репутацию в стране и за рубежом.

Еще одной отличительной чертой рыночной позиции ВШЭ было (и до сих пор остается) ее участие в международных проектах и программах. Благодаря грантам Евросоюза и некоторых европейских государств университет смог установить тесные контакты с рядом ведущих вузов мира. Эти связи стали важным аспектом публичного образа ВШЭ. Возможность участия в программах обмена и получения опыта обучения за границей стала важным фактором привлечения многих российских студентов.

Таким образом, ВШЭ успешно определила свою изначальную нишу как нишу современного, международного и инновационного экономического образования (в противоположность устаревшему, изолированному и традиционному). Это образование ориентировано на реалии рыночной экономики и плюралистической демократии (в противоположность плановой экономике и тоталитарному режиму).

В 1995 году стало очевидно, что консультирование Министерства экономики по социально-экономическим реформам требует экспертизы не только в области экономики, но и социальных и политических наук, а также юриспруденции. Руководители Школы также осознавали, что современный исследовательский университет должен включать широкий спектр дисциплин (как, например, в Лондонской школе экономики и политических наук). В то время некоторые группы исследователей из других научных областей наблюдали за новым университетом, предлагающим привлекательные условия для академической деятельности. Они обратились к администрации Школы с предложениями открыть новые учебные и исследовательские направления. Вследствие этого руководство вуза обратилось в правительство с предложением расширить границы своей миссии. Этот шаг был поддержан Министерством экономики, поскольку оно хотело расширить сферу своего влияния и интересов. В 1995 году правительство присвоило ВШЭ статус университета, что предполагало осуществление обучения и научно-исследовательской работы в широком спектре научных областей, в том числе права, бизнес- и гуманитарных наук. В 1996 году ВШЭ открыла бакалаврские программы по социологии, управлению и праву.

В сложившихся условиях эта ниша была расширена за счет содержания обучения, в первую очередь, через введение учебных и исследовательских предметов, которые либо были совершенно новы для России, либо быстро набирали популярность. В первом случае она не только спрогнозировала, но и сформировала растущий рынок (например, исследования в области управления). Во втором случае ВШЭ стала функционировать в традиционных областях и оказалась вовлечена в прямую конкуренцию с известными университетами. В период с 1996 по 1999 год в Школе были созданы факультеты права, социологии, управления, психологии и политологии. Спрос на обучение в этих областях был достаточно высок. Таким образом, не самых сильных по уровню подготовки студентов университет смог заполнить довольно легко. Однако, чтобы

привлечь самых талантливых студентов, ВШЭ позиционировала себя как инновационный университет даже в этих традиционных сферах. В то время как большинство конкурентов старались сохранить имевшиеся учебные планы как можно дольше, ВШЭ усилила акцент на новом содержании и новой структуре учебной программы. Это сработало в качестве маркетинговой стратегии, хотя в некоторых случаях заявленные свойства бренда не были полностью реализованы.

В новых областях ВШЭ временами пыталась перехватить контроль над выходом на новые сегменты рынка у маститых университетов, которые до того момента монополизировали процесс сертификации новых специальностей, программ и учебников. Магистерские программы по социально-экономическим наукам являются хорошим примером подобной агрессивной конкурентной стратегии. Поскольку ВШЭ стала первым уважаемым вузом, запустившим магистерские курсы в целом ряде предметных областей, она начала искать контроль над сертификацией этих новых программ и учебных пособий. Ведущие университеты не обращали на это особенного внимания, поскольку доля магистерских программ в российских вузах в конце 1990-х годов составляла всего несколько процентов. Тем не менее вслед за вступлением России в Болонский процесс в 1998 году и принятием соответствующего закона широкомасштабный переход к магистерским программам в социальных и экономических науках стал реальностью. И в ней ВШЭ заняла позицию лидера и регулятора процесса выхода на рынок.

ВШЭ использовала схожую тактику и в других случаях. Ее смелым и оригинальным шагом стала организация и затем легитимизация совершенно новых учебных областей. Например, в 2001 году ВШЭ стала официальной пилотной площадкой Министерства образования, на которой апробировался курс обучения бизнес-информатике. Университет разработал новую учебную программу и провел набор студентов. Затем на основании результатов этого пилотирования ВШЭ пролоббировала одобрение национальных стандартов для указанной предметной области и стала в ней естественным лидером и законодателем мод. Аналогичный подход был использован, когда ВШЭ стала вводить новые учебные области, такие как логистика и статистика. Смелость и интуиция помогли университету эффективно использовать указанные стратегические возможности.

Важным моментом в нише идентификации оказалась направленность вуза на исследовательскую работу. Существенным аспектом маркетинговой политики и организационной идентичности ВШЭ стала идея создания наукоемкого университета. Почему и каким образом Школа усилила свой акцент на исследовательской работе? Основным стимулом для этого стала изначальная отнесенность вуза к Министерству экономики, которое с момента основания ВШЭ рассматривало его как ресурс для

исследований и разработок. Министерство часто заказывало университету проведение эмпирических исследований и прикладного анализа в рамках экономических реформ.

Другой причиной усиления акцента на исследовательской работе стала борьба за студентов. Ряд недавних исследований показал, что исследовательская направленность вузов усиливает их позиции в конкурентной борьбе за студентов (Del Rey 2001; Warning, 2007). Следовательно, акцент ВШЭ на исследовательской работе помог ей не только в конкурентной борьбе за получение финансирования на эту работу, но и в привлечении наиболее способных студентов.

Определение собственного размера и масштаба деятельности стало еще одним важным компонентом стратегии проникновения на рынок. Будучи новым учреждением, ВШЭ имела полное право с самого начала существенно увеличить набор студентов. Тем не менее университет выбрал стратегию «ограниченного тиража», сознательно поддерживая дефицитность своих образовательных услуг, что должно было увеличить их привлекательность. Эта стратегия очевидным образом помогла сохранить стандарты качества. Однако это было также хорошо продуманным шагом в конкурентной борьбе. Тот факт, что ВШЭ не увеличила набор своих студентов, а также не открыла заочного или вечернего отделения, упрочил ее репутацию первоклассного вуза и «подогрел» интерес со стороны потенциальных студентов. Подобный подход позволил ВШЭ успешно конкурировать в борьбе как за сильных студентов для заполнения бюджетных мест, так и за финансовые ресурсы студентов, обучающихся на платной основе.

Борьба за хороших студентов (для заполнения бюджетных мест).

Борьба за «качественных» студентов, чьи мотивация и навыки должны были стать наиболее мощным ресурсом молодого вуза, оказалась ключевой конкурентной областью ВШЭ. В первый год своего существования университет не сумел привлечь даже достаточного числа абитуриентов, в результате чего вынужден был продлить сроки поступления на программы бакалавриата. Позднее ситуация улучшилась, поскольку в начале 1990-х годов все большее количество выпускников школ ринулись изучать экономику и искали вузы или факультеты, специализировавшиеся в ней (Egorshin, Abliazova, and Guskova, 2007). Таким образом, в целом выход на этот растущий рынок не был особенно сложным процессом. Более того, традиционные препятствия на пути к выходу на рынок высшего образования, такие как сертификация и лицензирование, перестали функционировать в революционный хаос начала 1990-х годов. Тем не менее, вхождение в элитный сегмент рынка оставалось достаточно проблематичным.

Для того чтобы присоединиться к этому рыночному сегменту, ВШЭ решила использовать свой инновационный бренд и разъяснить буду-

щим абитуриентам и их родителям, в чем заключается инновационность вуза. Таким образом, в первые годы своего существования университет использовал многоуровневую индивидуализированную рыночную стратегию. В 1994–1997 годах администраторы и преподаватели вуза посетили около 300 школ Москвы и других городов, делая презентации на родительских собраниях, на каждое из которых собирались в среднем примерно по 300 человек. Основным лейтмотивом этих встреч стала идея о том, что «новый экономический порядок» требует нового типа подготовки, которая может быть получена только в новых образовательных учреждениях. В результате уже в 1994 году конкурс в ВШЭ составил 4,5 человека на место.

Однако по-настоящему стратегическим маркетинговым ходом оказалось позиционирование экономики (и других социальных наук) по-новому в средней школе. Дело в том, что в советские времена в старшей школе преподавался только один идеологически перегруженный предмет «обществознание», имевший низкий статус в глазах учителей, учащихся и их родителей. Еще в 1993 году профессора ВШЭ начали продвигать введение таких новых школьных предметов, как экономика, политология и право. С этой целью они инициировали создание и публикацию школьных учебников и рабочих тетрадей по указанным дисциплинам. ВШЭ нашла делового партнера – коммерческое издательство, заинтересованное в создании и развитии нового и довольно прибыльного сегмента рынка учебной литературы. Продвижению этих дисциплин (и новых учебников) в школах способствовал тот факт, что университет запустил амбициозную программу переподготовки педагогических кадров для создания сообщества учителей экономики. Преподаватели ВШЭ предложили также другой инструмент продвижения социально-экономических знаний в школах – Всероссийскую олимпиаду школьников по экономике. ВШЭ организовала проведение этих олимпиад, многие победители которых были затем зачислены в университет.

Одной из наиболее эффективных стратегий, ведущих к победе на квази-рынке, является институциональная прозрачность и информационная поддержка студентов и их семей (Woods, Bagley, and Glatter, 1999). Реализация данной стратегии привела к созданию Школой веб-сайта, адресованного потенциальным студентам и являющегося наиболее информативным среди вузовских веб-сайтов, согласно рейтингу независимого агентства «РейтОП» (Reitor, 2007).

Подход Школы к приему студентов на магистерские программы четко демонстрирует ключевой конкурентный принцип, выбранный молодым университетом: прогнозировать тенденции развития рынка и первым входить в растущие сегменты рынка. Дело в том, что с 1994 года российские вузы могли вводить у себя двухуровневые программы обучения – бакалавриат и магистратуру (4 + 2 года) («Болонская модель») – парал-

тельно с развитием традиционной континентальной европейской модели, характеризующейся присуждением диплома специалиста после 5–6 лет обучения. Большинство ведущих университетов – конкурентов ВШЭ рьяно сопротивлялись «Болонскому процессу» и не открывали магистерских программ. В отличие от них ВШЭ предпринимала активные шаги по введению этой модели, и в 1997 году она стала первым большим университетом, предлагавшим диверсифицированную и широкомасштабную магистерскую программу. Таким образом, ВШЭ смогла привлечь одаренных выпускников других вузов, в том числе специализировавшихся в технических дисциплинах и науках, что также способствовало существенной диверсификации рынка.

Интересно отметить, что такая тактика не увенчалась успехом в некоторых сегментах образовательного рынка. Например, ВШЭ не смогла стать лидером в области подготовки аспирантов на получение степени кандидата наук. Университет хотел применить активную маркетинговую тактику и объявил, что для поддержания качества обучения он не будет вводить программы аспирантуры на платной основе. Однако наплыва в ВШЭ выпускников других вузов не случилось. Это объясняется тем, что процедуры защиты диссертаций были и остаются подконтрольными традиционному академическому истеблишменту. Эта ситуация не позволила ВШЭ ввести новый набор специальностей и новые стандарты подготовки диссертаций. Следовательно, ВШЭ оказалась вынужденной соблюдать существующие правила, которые создают скрытые стимулы для выпускников к тому, чтобы оставаться в своих альма-матер для обучения в аспирантуре.

Конкуренция на рынке платных образовательных услуг. Развитие бренда ВШЭ способствовало ее выходу на рынок платного образования. Этот рынок возник одновременно с ВШЭ, поэтому университет и его потенциальные конкуренты приобрели примерно одинаковый опыт в указанных условиях. Молодой университет проводил довольно агрессивную политику в этой области, став с первых лет своего существования одним из наиболее дорогих поставщиков платного образования на местном рынке. Подобная политика вполне соответствовала общей атмосфере, царившей на рынке товаров и услуг, в которой в начале 1990-х годов начинал формироваться сегмент дорогих высококачественных продуктов. Большинство игроков на рынке высшего образования решили, что сектор недорогого образования невысокого качества является наиболее выгодным, и вступили в ценовую борьбу. Почти все вузы, которые предлагали платные образовательные услуги в социальных науках и экономике, разработали дешевые учебные программы в формате вечернего или заочного обучения. Демонстрируя приверженность своей особой нише платного высшего образования, ВШЭ отказалась идти по пути «легких» денег и

объявила о том, что не планирует вводить вечернее или заочное обучение для студентов бакалавриата.

Несмотря на высокую плату за обучение, ВШЭ стала одним из первых российских вузов, которые объявили о системе скидок для студентов, продемонстрировавших особые достижения на одном из вступительных экзаменов или уже в процессе обучения. Школа также стала одним из пионеров сотрудничества с коммерческими банками в области выдачи образовательных кредитов студентам. Это также привело к росту числа качественных студентов, готовых платить за свое образование. Таким образом, ВШЭ боролась скорее за качество, чем за количество. Благодаря этой стратегии Школа сохраняет свою лидерскую позицию в области ценообразования и сегодня доход от платы за обучение в ВШЭ составляет треть ее бюджета.

Дополнительное образование было еще одним сектором, появившимся на рынке образовательных услуг в начале 1990-х годов. Быстрый рост новых экономических секторов, в ситуации, когда примерно 50% квалифицированных специалистов занимались освоением новых профессий (в основном в области финансов и предпринимательства), потребовал срочной переподготовки десятков тысяч инженеров и военнослужащих. Многие вузы запустили программы ускоренной и формальной переподготовки, по окончании которых выдавались дипломы или сертификаты. Их конкуренты разработали несколько более долгих и традиционных программ. В рамках этого сектора, как и в секторе базового образования, ВШЭ предложила инновационные продукты. Школа оказалась среди первых российских университетов, разработавших программу «Мастер делового администрирования» и предложивших курсы по проектному менеджменту и международным финансам. Руководство ВШЭ оценило этот рынок как стабильный и перспективный. Таким образом, ключевым элементом подхода, которого придерживался университет, стало образование специального отделения, занимавшегося маркетингом и прямыми контактами с корпоративными клиентами для реализации программ дополнительного образования. Большинство конкурентов не имели стратегического подхода к разработке такого источника дополнительного дохода. Они рассматривали предоставление каких-либо услуг дополнительного образования лишь как источник дополнительного заработка для своих преподавателей, а не как отдельный и важный сегмент рынка. По этой причине в большинстве университетов-конкурентов услуги дополнительного образования предоставлялись теми же подразделениями, что и услуги основного образования.

Конкуренция на рынке интеллектуальных услуг и научных исследований. Сектор интеллектуальных услуг (консультирование, анализ, аудит и т. д.) в области социальных и экономических наук возник одновре-

менно с рыночной экономикой и политической конкуренцией. Тем не менее в начале 1990-х годов рассматриваемый рынок оставался еще не вполне развитым. На нем еще не были представлены западные консалтинговые фирмы и «мозговые центры»; солидные российские компании еще также не были созданы. Российскому правительству в значительной степени не хватало средств, необходимых для оплаты проведения исследовательской и аналитической работы. Это время характеризовалось отсутствием платежеспособного спроса и адекватного предложения. В описанных выше условиях большинство вузов не рассматривали какие-либо социально-экономические исследования и аналитическую работу как перспективный рынок. В отличие от них, ВШЭ инвестировала свои средства в проведение аналитической работы, что способствовало упрочению ее имиджа как известного аналитического и исследовательского центра. Тесные контакты между ВШЭ и Министерством экономики сыграли решающую роль в том, что Школа заняла сильную конкурентную позицию на описываемом рынке. ВШЭ получила доступ к информации о том, в каких областях есть наибольшая потребность в исследовательской и аналитической работе. Постепенно обеспечение аналитическими документами породило спрос на них. В результате к концу 1990-х годов по объемам выполненных работ ВШЭ стала основным российским центром прикладных социально-экономических и аналитических исследований. Доход от контрактов на эти исследования составил как минимум 20% от общего дохода ВШЭ. Этот результат был важен для наращивания кадрового потенциала в области прикладных исследований, однако его оказалось недостаточно для дальнейшего развития потенциала в области фундаментальных исследований на международном уровне.

Упадок в Российской академии наук привел к появлению новых возможностей для конкурентного позиционирования в области фундаментальных экономических и социальных исследований (Avtonomov et al, 2002). Многие молодые исследователи из академических институтов перешли на работу в ВШЭ, где им предложили быстрый карьерный рост, более высокий доход (включая тех, кто работал по контрактам в области прикладных исследований) и возможности для международного сотрудничества. Тем не менее ограниченность финансирования из внешних источников не позволила быстро развить фундаментальные исследования. Одаренные выпускники вузов и научные работники предпочитали работать по внешним контрактам на проведение прикладных работ. Эта ситуация не помешала ВШЭ стать одним из ведущих исследовательских центров в России.

Выводы о роли конкуренции в формировании идентичности университета. Деятельность университета в условиях конкуренции носила в значительной степени оппортунистический и реактивный характер.

В то же время исследования на эту тему показывают, что стратегическое поведение является крайне важным для новичков, преодолевающих барьеры при выходе на рынок (Geroski, Gilbert, and Jaquemin, 1990). Что же являлось стратегическим элементом конкурентных действий ВШЭ? Проведенный анализ показывает, что наряду с оппортунистическим поведением стратегическая интерпретация идеальной модели исследовательского университета, обусловила вхождение ВШЭ в различные секторы образовательного рынка. Стратегический аспект конкурентного позиционирования ВШЭ определялся такими устойчивыми элементами его имиджа, как интернационализация, инновации и преобладающая ориентация на элитные и новые рынки.

Другим важным элементом стратегического позиционирования ВШЭ, было осознание особой миссии инновационного вуза, который поддерживает экономические и социальные реформы в России. Этой идеологией зачастую оправдывались активные (а с точки зрения ее конкурентов, даже бесцеремонные) действия ВШЭ.

Аналогичным образом маркетинговая высшая образования подтолкнула развитие ВШЭ в сторону предпринимательского университета (Clark, 1998) с сильным и централизованным управлением, диверсификацией источников финансирования и сложной системой академического стимулирования. ВШЭ постепенно становилась интересным гибридом моделей исследовательского и предпринимательского университета.

Удачным примером подобной комбинации, миссионерского и оппортунистического поведения является (незапланированная) географическая экспансия ВШЭ. В 1996 и 1997 годах местные власти в нескольких российских городах создали благоприятные условия для открытия филиалов Школы. ВШЭ воспользовалась этой новой возможностью для расширения своей деятельности и усилению своего профиля на национальном уровне. Очевидно, что этот процесс не был обязателен для развития ВШЭ как исследовательского университета и даже привел к возникновению жарких дискуссий внутри руководства вуза. Однако ВШЭ видела свою миссию в продвижении инновационных подходов в преподавании экономики и социальных наук, что склонило чашу весов в сторону географической экспансии университета.

В то же время в начале 2000-х годов после того, как ВШЭ стала одним из ведущих вузов России. Многие инновации, зародившиеся там, были переняты конкурентами. Некоторые критики заметили, что институциональная культура ВШЭ стала все больше сближаться с культурой традиционных российских университетов, что для руководителей ВШЭ означало стагнацию. Чтобы ее избежать, Школа вынуждена была перейти от оппортунистического поведения к стратегическому позиционированию. Вопрос выбора между тем, чтобы стать вторым МГУ, и тем, чтобы построить исследовательский университет по международной модели, не

стоял. Решение было принято. Уже в 2002 году ВШЭ обнародовала свою стратегию «построения исследовательского университета, соответствующего мировым стандартам» (Higher School of Economics, 2006).

На пути реализации модели исследовательского университета

Новое стратегическое направление развития ВШЭ неслучайно совпало по времени с ускоренным ростом российской экономики, основанным на высоких ценах на нефть. Новые ресурсные возможности и новые задачи российской экономики повлияли на поведение ВШЭ. Институциональная инерция подтолкнула университет к количественной экспансии (число первокурсников увеличилось вдвое в период между 1999–2004 годами). Стратегическое же видение требовало качественных изменений.

Мы рассмотрим стратегическую трансформацию ВШЭ в контексте рамочной модели, разработанной Джамилем Салми (Salmi 2009). Эта модель включает три основных условия, которые важны для становления исследовательских университетов мирового класса: привлечение талантов, достаточная обеспеченность ресурсами и эффективная система управления. Кроме того, наш анализ включает обзор исследовательских приоритетов, которые важны для понимания формирования идентичности ВШЭ как международного исследовательского университета.

Привлечение талантов

Стратегия ВШЭ по привлечению наиболее одаренных студентов была описана выше. Согласно этой стратегии, университет стремится заинтересовать активных и деятельных выпускников московских школ. Тем не менее ВШЭ изначально отставала от ведущих московских вузов в деле привлечения академически одаренной молодежи из других российских регионов. Вследствие того, что ВШЭ стала одной из первых принимать результаты Единого государственного экзамена, среднее число абитуриентов ВШЭ из регионов выросло, и она догнала своих основных конкурентов.

Лидирующая позиция ВШЭ в продвижении магистерского образования упоминалась выше. Однако данное преимущество довольно трудно трансформировать в новый приток талантливых выпускников из других вузов. Это связано с тем, что качество обучения в региональных вузах не гарантирует их выпускникам успешной сдачи вступительных экзаменов в магистратуру. Для решения этой проблемы в 2001 году ВШЭ учредила систему бесплатных зимних подготовительных школ для наиболее одаренных студентов, обучающихся на последнем курсе региональных университетов. В 2008 году ВШЭ действительно расширила свою магистерскую программу для указанной категории студентов и ввела для

них дополнительную подготовку в течение года. На сегодняшний день доля магистров в ВШЭ составляет 15%. В 2009 году набор студентов на магистерские программы в университете вырос до 1500 человек и стал самым большим в России. В течение следующих 10 лет ВШЭ планирует увеличить долю обучающихся в магистратуре до 20%.

Как только вуз получает самых сильных студентов, становится важным поддержка их академической мотивации и обеспечение максимальной реализации их талантов. В ВШЭ был разработан ряд экономических стимулов для студентов-отличников в виде специальных грантов (для обучающихся на бюджетной основе) и скидок на оплату обучения (для студентов платного отделения).

В то же время слаборазвитая инфраструктура, недостаточное количество курсов, читаемых на английском языке, а также низкий престиж российских социальных и экономических наук в мире обуславливают низкий процент обучающихся в вузе иностранных студентов. Даже лучшие русскоязычные студенты из бывшего Советского Союза предпочитают обучаться в вузах Западной Европы и США. В последние годы доля иностранных студентов в ВШЭ не достигала и 3%.

Ключевым элементом стратегии реализации модели исследовательского университета мирового класса является привлечение талантливых преподавателей и исследователей. ВШЭ столкнулась с этой проблемой во всей ее полноте, поскольку в некоторых современных областях социально-экономических наук в России не было своих специалистов. По этой причине для формирования профессорско-преподавательских коллективов в различных областях социально-экономических наук применялись различные подходы. В области прикладной математики (использование прикладных математических технологий в экономике) Россия имеет давние традиции, и многие российские ученые имеют общемировую известность. Большинство ученых являлись сотрудниками Академии наук, которая в начале 1990-х годов испытывала серьезный дефицит финансирования. ВШЭ смогла пригласить к себе на работу из этих секторов специалистов, предложив им привлекательные контракты. Данные меры позволили в рамках нескольких специфических исследовательских областей сформировать научные коллективы, работающие на международном уровне. Такой шаг оказался очень важным, поскольку упомянутые коллективы ученых должны были распространять эти стандарты на другие научно-исследовательские области. Подобного кадрового потенциала не было в других сегментах социально-экономических наук, поэтому ВШЭ пришлось выбирать между наймом на работу иностранных ученых и формированием коллектива местных исследователей.

Примерно в это же время в Москве была создана Российская экономическая школа, которая продемонстрировала, что первый вариант может быть эффективным при более активном включении нового вуза

в международное производство знаний и научные сети. Однако описанный выше вариант не мог быть полностью реализован ВШЭ из-за отсутствия необходимых финансовых ресурсов. Поэтому ВШЭ использовала более сложные стратегии.

В течение первых двух лет до 30% профессиональных курсов преподавались профессорами из иностранных университетов. В первоочередном порядке молодые ученые, которые хорошо зарекомендовали себя в ВШЭ, проходили краткосрочную стажировку в зарубежных вузах. В рамках этих стажировок они «оттачивали» соответствующие курсы и знакомились с современными исследовательскими методами. ВШЭ поддерживала их преподавательскую деятельность и проведение научных исследований.

Руководители ВШЭ хорошо осознавали, что российская наука не сможет конкурировать с западной в области экономической или социальной теории в течение ближайших десяти лет. Поэтому было решено использовать уникальное преимущество ВШЭ, связанное с осуществлением его деятельности в России, которая была настоящей «лабораторией переходной экономики». Западные исследователи не имели «удобного» доступа к подобной лаборатории. Следовательно, специалисты ВШЭ, занимаясь эмпирическим изучением переходной экономики и социальных процессов, стали партнерами ведущих иностранных специалистов в данной области. Так, стратегия «культивирования» талантливых ученых была объединена с методом «культивирования» современной социально-экономической науки в России. ВШЭ «вырастила» группу молодых ученых, которые оказались уникальны среди специалистов других вузов России. В начале 1990-х годов средний возраст лекторов ВШЭ составлял 33 года, а возраст ее руководителей – 36 лет. На сегодняшний день средний возраст лекторов ВШЭ равен 43 годам, что делает Школу самым «молодым» государственным вузом в стране. Эти молодые профессора пришли в ВШЭ в основном из Российской академии наук и Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова. Их привлекли не только перспективы карьерного роста, но и возможность выхода из советской идеологической «пещеры» в мир современной социальной и экономической науки.

Другой элемент кадровой стратегии заключался в приглашении зарубежных специалистов на работу по временным контрактам (как правило, на один семестр). Это было также направлено на создание некоторых учебных курсов, преподавать которые затем приглашались российские профессора. Разумеется, иностранные профессора читали свои курсы на английском языке. Строго говоря, эта инновация была не вполне законна, поскольку существовавшая нормативно-правовая база не предусматривала преподавания на иностранном языке. ВШЭ пролоббировала внесение изменений в нормативные правовые документы, что сделало процесс преподавания на иностранном языке возможным. В настоящее время некоторые российские профессора читают свои курсы по-английски.

Университет стремится предоставить достаточное количество учебных курсов на английском языке для привлечения большего числа иностранных студентов и для обеспечения инструментального знания английского языка российскими студентами.

Одним из уникальных элементов кадровой стратегии вуза стало приглашение ведущих экономистов и политиков из правительства в качестве лекторов. Все министры экономики и финансов были профессорами ВШЭ. Они приносили свое видение реальных жизненных проблем в учебный процесс и в работу исследовательских групп.

Одинаково важным было не только привлечь талантливых профессоров, но и удержать их в вузе. В итоге ключевой задачей стало сохранить их лояльность ВШЭ как основному месту работы. Решение этой задачи осложнялось двумя факторами.

Во-первых, как было показано выше, в СССР университеты не рассматривались как естественное место для проведения научно-исследовательской работы. Этот подход проявлялся в высокой преподавательской нагрузке (до 700 часов в год), что практически не оставляло им времени на проведение исследований. Некоторые ведущие вузы имели тесные контакты с Академией наук, что позволяло их сотрудникам работать не на полную преподавательскую ставку. Это также помогало активному вовлечению большого количества студентов в научно-исследовательскую деятельность. Кроме того, в МГУ и СПбГУ доля аспирантов была довольно высока, что способствовало развитию научно-исследовательской деятельности этих вузов. Однако данная ситуация была скорее исключением из правила. Поэтому ключевой задачей ВШЭ стало формирование академической культуры, при которой исследовательская работа и преподавание являлись бы одинаково престижной целью для профессоров.

Другой специфической проблемой высшего образования и науки в России в 1990-х годах стало сокращение государственного финансирования, результат которого проявился в резком падении заработной платы преподавателей и научных работников. В течение одного года вузовские преподаватели обнаружили, что их зарплаты не позволяют им выживать и вести жизнь на прежнем уровне. В 1993 году месячная зарплата преподавателя в среднестатистическом вузе России составляла 50 долл. США, а в крупных университетах – 100–120 долларов. Эта заработная плата была намного ниже стартового оклада, который получали выпускники вузов при поступлении на работу. В результате практически каждый преподаватель вуза вынужден был работать в нескольких местах и приходить в «основной» университет только на занятия.

Важнейшей задачей было побороть тенденцию, при которой профессора шли на то, чтобы иметь несколько работ. Для решения указанной проблемы руководству ВШЭ пришлось разработать новую теоретическую конструкцию под названием «эффективный контракт» (Kuzminov, 2006).

Под этим имеется в виду система взаимных обязательств, предполагающая совокупность стимулов (в первую очередь, финансового характера), обеспечивающая лояльность преподавателей вузу как основному месту работы, включая их участие в фундаментальных и прикладных исследованиях. Такой подход не означает, что все профессора одного и того же ранга будут получать одинаковую зарплату. Для тех сотрудников, которые демонстрируют конкурентоспособность на международном уровне, эффективный контракт является инструментом получения дохода, сопоставимого с зарплатами в иностранных университетах. Профессора, занимающие сильную позицию на местном рынке, будут получать иную зарплату. Эффективный контракт, как правило, связан с возможностью получения дополнительного дохода в университете за счет участия в фундаментальных или прикладных исследованиях и дорогостоящих программах обучения, проводимых по заказу крупных компаний. В систему входит ряд таких стимулов, как выплата надбавок к зарплате за регулярные публикации в рецензируемых научных журналах, выделение внутренних исследовательских грантов и специальных грантов для молодых преподавателей.

На сегодняшний момент более 30% преподавателей ВШЭ работают в рамках эффективного контракта, что обеспечивает их лояльность вузу, а также активное участие в исследовательской работе. Эффективный контракт позволяет профессорам поддерживать образ жизни среднего класса.

Пожизненные контракты запрещены российским законодательством. ВШЭ предприняла попытку имитировать подобный контракт введением внутреннего статуса «заслуженного профессора». Этот статус поддерживается более высокой зарплатой, специальными правами и неформальным обещанием продлевать контракт неограниченное число раз по желанию профессора. Однако попытка ввести четкие критерии присуждения этого статуса, основанные на исследовательской продуктивности профессоров, оказалась неудачной. Для многих профессоров данный статус стал комфортной пенсионной нишей.

Количественная экспансия ВШЭ не могла произойти без достаточного обеспечения этого процесса преподавательскими кадрами. Возможности внешнего поиска кандидатов были в значительной степени исчерпаны. Постепенно ВШЭ стала в большей степени ориентироваться на наем своих собственных выпускников, нежели на привлечение талантливых специалистов извне. Эта практика создает риск инбридинга и стагнации. Другим фактором риска является низкая мобильность профессорско-преподавательского состава. Несмотря на отсутствие официального бессрочного контракта и на систему открытого конкурентного замещения вакантных должностей раз в пять лет, случаи реального конкурса на замещение вакансий очень редки.

В качестве ответа на эти риски ВШЭ разработала новые кадровые инициативы: привлечение выдающихся ученых в качестве приглашенных исследователей или лекторов, сокращение преподавательской нагрузки для профессоров с наиболее заметными достижениями в научно-исследовательской работе, а также наем специалистов на международном рынке труда. В течение нескольких последних лет ВШЭ стала ежегодно приглашать на работу от трех до пяти молодых ученых со степенью доктора философии (PhD) из ведущих мировых университетов. При этом доля профессоров, активно занимающихся исследовательской работой и использующих современные педагогические приемы растет, но не вполне достаточна (около 40%).

Ресурсные условия, необходимые для развития

С момента своего основания ВШЭ изыскивала возможные ресурсы для привлечения талантливых специалистов и создания условий для их эффективной работы. Выше мы описали, каким образом ВШЭ предприимчиво искала разнообразные источники финансирования. На сегодняшний момент университет имеет три источника финансирования в дополнение к федеральному бюджету: рынок основного высшего образования, рынок дополнительного образования, научно-исследовательская работа и консальтинг.

В течение последних лет государственные средства на обучение студентов на бюджетных местах и капиталовложения составляют в среднем 33% от всех доходов университета, в то время как 16% доходов составляют средства, собранные в качестве платы за обучение со студентов-платников. Доход от программ дополнительного образования равен 19%, портфолио исследовательских проектов приносит в бюджет вуза 15%, гранты и спонсорская помощь составляют около 13%, доходы из остальных источников – примерно 2% (данные на 2009 г.).

В результате соотношение между внебюджетным и бюджетным финансированием составляло 60:40. Большая часть доходов от образовательной деятельности университета инвестируется в научно-исследовательскую работу. В итоге ВШЭ заняла лидирующую позицию среди российских вузов по собственным вложениям в исследовательскую деятельность. Как результат, деятельность ВШЭ стала более «заметна», что позволило руководству университета выступать за увеличение финансирования исследований из государственного бюджета.

В последние годы бюджетное финансирование выросло. В 2006 году ВШЭ пролоббировала дополнительное государственное финансирование на поддержку программы фундаментальных исследований. Государство выделило дополнительное ежегодное финансирование, которое в 2009 году составило 15 млн долл. США. Получение этих дополнительных средств привело к интенсификации научно-исследовательской

деятельности. Но оно имело также и обратный эффект. Некоторые исследователи, которые получили финансирование на фундаментальные исследования от университета, уменьшили свои усилия по получению внешних грантов. Несмотря на существенное увеличение финансирования (с 1993 по 2008 год финансирование из расчета на 1 студента выросло в 15 раз в сопоставимых ценах), ресурсное обеспечение ВШЭ (даже с учетом паритета покупательной способности) существенно отстает от финансирования западных университетов.

Развитие управления, адекватного стратегии исследовательского университета

Такие аспекты развития ВШЭ, как автономия, организационная структура, иерархия и управленческая культура имеют большое значение для успеха реализации модели глобального исследовательского университета. Все государственные вузы России имеют сходную управленческую структуру, формально создающую условия для широкой научной демократии и автономии. Тем не менее практическое функционирование указанных структур в вузах происходит по-разному. С момента своего основания ВШЭ обладает гораздо большей автономией, чем другие университеты, поскольку вуз подчинялся Министерству экономики, а не Министерству образования. Высокая доля внебюджетного дохода также способствует формированию культуры независимости в использовании финансовых ресурсов.

Внутренняя культура руководства и управления совмещает высокую степень прозрачности и жесткую вертикаль власти ректора. Данной системе не хватает сдержек и противовесов. Ректор выбирается Конференцией научно-педагогических работников, после чего утверждается правительством. Но ректор имеет сильное влияние на состав Конференции и не подчиняется никакому внешнему органу типа управляющего совета. Подобная централизация была принципиально важна на начальном этапе создания вуза. Она помогла установить и сохранить приоритеты, а также сконцентрировать ресурсы вокруг ограниченного числа целей. Руководители Школы были и остаются движущей силой инновационного развития, привносящей изменения во все отделения вуза. Новые идеи редко приходят «снизу» институциональной иерархии. Поскольку основатели Школы в большинстве своем остаются лидерами проекта, основные идеи стратегии развития вуза разрабатываются не Ученым советом, а ректоратом. В то же время принцип прозрачности находит отражение в получении обратной связи от сотрудников и в их вовлечении в дискуссии относительно политики вуза.

Одним из ключевых достоинств централизованной системы управления является эффективное распределение ограниченных ресурсов для финансирования различных типов контрактов. Централизованная

система стимулов, основанная на экспертной оценке, отмечается как наиболее эффективный способ ранжирования научных сотрудников и преподавателей с точки зрения их квалификации в изменчивой академической среде (Diamond, 1993).

Другая важная функция централизованного управления заключается в обеспечении финансовой поддержки (патроната) со стороны правительства, что является важным условием успешной деятельности ВШЭ. Правительству удобнее вести переговоры с руководителем вуза (ректором), чем с независимым органом типа управляющего совета.

Интересным элементом структуры управления ВШЭ является должность научного руководителя университета, который играет важную консультативную роль и выполняет представительские функции. Эту должность занимает один из основателей ВШЭ и бывший министр экономики Евгений Ясин. Достаточно независимое положение научного руководителя подчеркивает важность научно-исследовательской работы для университета. Научный руководитель Школы напрямую отчитывается перед Ученым советом.

Другой важной чертой административной системы ВШЭ является стабильность ее руководства, поскольку до сих пор руководителями вуза в основном остаются его основатели. Профессор Ярослав Кузьминов исполняет обязанности ректора с момента основания вуза. Он до сих пор является основной движущей силой и идеологом стратегического развития Школы. Теоретически неизменность команды руководителей университета может приводить к институциональной инертности. На практике же оппортунистический характер раннего этапа развития ВШЭ и динамичная внешняя среда не позволили ее руководителям «перестать волноваться».

Руководители Школы понимают риск, связанный со «стабильностью», и сами пытаются провоцировать внешние вызовы. В начале 2000-х годов вуз пролоббировал подобный вызов – правительство стало уделять серьезное внимание международной конкурентоспособности вузов. В качестве ответа на этот внешний вызов руководство вуза приняло новый набор основных показателей успешности для оценивания (1) научно-исследовательской деятельности и (2) участия университета в социально-экономических реформах. Данные показатели включают, в первую очередь, публикации в рецензируемых журналах, масштаб договорных исследований, а также влияние аналитических материалов, подготавливаемых ВШЭ, на процесс принятия политических решений. Тем не менее централизованный характер управления и отсутствие внешней подотчетности не требуют систематического использования и глубинного анализа этих данных.

Трансформация ВШЭ в наукоемкий университет потребовала создания специально организационной структуры. Разделение на подразделения, которые проводят обучение и подготовку студентов, и на аналитические институты (центры) оказалось достаточным для агрессивного и оппор-

тунистического выхода на рынки. Однако данная структура не позволяет интегрировать процесс преподавания с научно-исследовательской и инновационной деятельностью. Она также замедляет превращение ВШЭ в современный исследовательский университет. В последние годы данной проблеме уделялось большое внимание. Университет стимулировал создание новых структур, в которых интеграция образования и исследований была бы естественной. Такие структуры называются научно-учебными лабораториями и проектно-учебными группами. Данные подразделения позволяют студентам бакалавриата, аспирантам и профессорам объединяться в команды в рамках общих тем или проектов. Целью этого являются улучшение внутренней «гибкости» и предоставление возможностей для проведения междисциплинарных исследований. Однако барьеры между учебными отделениями и отделениями научных исследований по-прежнему сохраняются.

Приоритеты деятельности исследовательского университета

Выбор приоритетов является крайне важным для работы любого университета, позиционирующего себя на глобальном рынке образовательных услуг. Молодой университет может вслед за известными вузами «импортировать» исследователей и принимать участие в существующих проектах и сетях. Данный тип стратегии, безусловно, приносит свои плоды. ВШЭ присоединилась к этому процессу, приняв участие в ряде международных сравнительных исследовательских проектах и пригласив западных ученых для передачи опыта российским исследователям в передовых исследовательских областях. Тем не менее подобный подход редко приводит к созданию уникального исследовательского профиля и конкуренции с международными исследовательскими университетами.

Таким образом, в дополнение к данному подходу Школа пытается определить специфические ниши, в которых ее кадровый и экспертный потенциалы оказались бы уникальными и конкурентоспособными на международном уровне. Среди таких мультидисциплинарных сфер выделяются исследования в области социального и экономического перехода. Специализируясь на его изучении, многие исследователи из ВШЭ стали всемирно известными экспертами в этой области. На базе университета был проведен ряд конференций международных сетевых объединений исследователей. Подобная направленность деятельности молодого университета помогла ему стать центром производства и обмена знаниями. В то же время подобная специализация создает риск потери своих позиций в других крайне важных передовых областях.

Другой способ вхождения в глобальные исследовательские сети основан на важности эмпирических данных. ВШЭ вложила свои собственные ресурсы и убедила правительство поддержать ширококомасштабные эмпи-

рические исследования, в том числе обследование домашних хозяйств, мониторинг предприятий и инновационной деятельности, эмпирические исследования развития гражданского общества. Ожидалось, что такая обширная совокупность знаний заинтересует иностранных ученых в сотрудничестве с российскими исследователями. Однако огромные инвестиции в данные исследования не вполне окупились, поскольку методология их проведения не всегда была современной. Это подтверждает тот факт, что расстановка приоритетов является очень сложной и рискованной задачей.

Счастливый конец или новые задачи?

В августе 2008 года российское правительство решило перевести ВШЭ в прямое подчинение Кабинету министров (вместе с пятью другими ведущими университетами). Это было сделано для того, чтобы данные учебные заведения могли играть важную роль в выработке и реализации стратегий развития страны, обеспечивая кадровую и научную поддержку процесса. Принятое решение потребовало от ВШЭ разработать стратегию вплоть до 2020 года, которая позволила бы достичь конкурентоспособности относительно основных международных исследовательских и образовательных центров в области социальных и экономических наук. Этот внешний стимул стал мощным фактором перехода к новой стадии развития Школы, потребовав четкой стратегии в противоположность оппортунистическому поведению.

Стратегия, разработанная ВШЭ, была одобрена правительственной комиссией в октябре 2009 года. Университету был выделен крупный грант на реализацию этой стратегии, а также присужден специальный статус «национального исследовательского университета». Указанный статус предполагает большую академическую автономию и ответственность за результаты научно-исследовательской деятельности, привлечение иностранных студентов и оказание образовательных услуг на должном уровне. Однако задача ВШЭ заключается не в том, чтобы получить еще одно признание на национальном уровне, а в том, чтобы в реальности стать международным исследовательским университетом.

Заключение

В рамках проведенного анализа мы изучили причины успеха ВШЭ как национального флагмана в области высшего образования, всерьез претендующего на статус исследовательского университета мирового класса.

Факторами, способствовавшими успеху вуза, являются:

- Изначальная ориентированность на модель наукоемкого университета, акцент в котором делается на человеческих ресурсах и качестве исследовательской работы.

- Сознательное использование модели предпринимательского университета и ведение агрессивной конкурентной политики на развивающихся и элитных рынках.
- Тесные связи с зарубежными университетами и исследовательскими сетями, результатом которых является активная адаптация лучших международных учебных программ и современной исследовательской методологии в специфическом российском образовательном контексте.
- Использование проблем национальной значимости (включая основные социальные и экономические реформы) в качестве предметов научно-исследовательской и аналитической работы.
- Инвестиции в публичный имидж ВШЭ как центр передовых знаний в области социальных и экономических наук.
- Лидерская модель управления с широкой системой обратных связей.
- Устойчивый баланс стратегического и оппортунистического компонентов в развитии вуза.

Несколько лет назад был опубликован анализ успешной истории Лондонской школы экономики. Его основной вывод заключается в том, что роль институциональных предпринимателей в становлении университета очень важна, если они оказываются в нужном месте в нужное время (Czarniawska, 2009). Это же можно сказать и об истории ВШЭ. Она родилась от счастливой встречи группы молодых академических предпринимателей и запроса бурного периода становления новой России.

Литература

- Altbach, Philip G., and Jorge Bánan. 2007. *World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Avtonomov, Vladimir, Oleg Ananyin, Yaroslav Kuzminov, Igor Lipsits, Lev Lyubimov, Rustem Nureev, and Vadim Radayev. 2002. "Economic Science, Education and Practice in Russia in the 1990s." *Problems of Economic Transition* 4 (9/10): 3–21.
- Bezglasnaya, G. A. 2001. "Strukturnye sdvigi v rossiskov obrazovanii [Structural shifts in the Russian education]." In *Prepodavaniye sozialno-gumanitarnykh disziplin v vuzakh Rossii: sostoyznye, problemy, perspektivy* [Teaching of socially humanitarian disciplines in high schools of Russia: Condition, problems, prospects], ed. L. G. Ionin, 23–31. Moscow: Logos.
- Boldov, O., V. Ivanov, B. Rosenfeld, and A. Suvorov. 2002. "Resursny potential socialnoi sfery v 90-e gody [Resource potential of the social sector]." *Voprosy Prognozirovaniya* [Forecasting studies] 1: 23–30.
- Canaan, Joyce E., and Wesley Shumar. 2008. "Higher Education in the Era of Globalization and Neoliberalism." In *Structure and Agency in the Neoliberal University*, ed. Wesley Shumar and Joyce E. Canaan, 3–30. London: Routledge.

- Chuchalin, Alexander, Oleg Boev, and Anastasia Kriushova. 2007. "The Russian System of Higher Education in View of the Bologna Process." *International Journal of Electrical Engineering Education* 44 (2): 109–17.
- Clark, Burton R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- . 2004. *Sustaining Change in Universities*. London: Open University Press.
- Czarniawska, Barbara. 2009. "Emerging Institutions: Pyramids or Anthills?" *Organization Studies* 30 (4): 423–41.
- Del Rey, Elena. 2001. "Teaching versus Research: A Model of State University Competition." *Journal of Urban Economics* 49: 356–73.
- Diamond, Arthur M. Jr. 1993. "Economic Explanations of the Behavior of Universities and Scholars." *Journal of Economic Studies* 20 (4–5): 107–33.
- Egorshin, Alexander, N. Abliazova, and I. Guskova. 2007. "Higher Economic Education in Russia, 1990–2025." *Russian Education and Society* 49 (10): 30–52.
- Froumin, Isak, and Jamil Salmi. 2007. "Rosiskie vuzy v konkurencii universitetov mirovogo klassa [Russian higher education institutions in global universities competition]." *Voprosy obrazovaniya* [Russian educational studies journal] 3: 5–45.
- Geroski, Paul, Richard Gilbert, and Alexis Jacquemin. 1990. *Barriers to Entry and Strategic Competition*. New York: Harwood Academic.
- Gokhberg, Leonid, L. Mindeli, and L. Rosovetskaya. 2002. *Higher Education in Russia: 2001. Data Book*. Moscow: Center for Science Statistics Publishing.
- Higher School of Economics. 2006. *Universitetskie innovacii: Opyt vyshei shkoly ekonomiki*. [Innovations in universities: The Higher School of Economics experience]. Moscow: Higher School of Economics Press.
- Klyachko, N. L., ed. 2002. *Modernizatsia rossiyskogo obrazovaniya: resursny potencial I podgotovka kadrov* [Modernization of Russian education: Resource potential and a professional training]. Moscow: Higher School of Economics Press.
- Kolesnikov, V. N., I. V. Kucher, and V. N. Turchenko. 2005. "The Commercialization of Higher Education: A Threat to the National Security of Russia." *Russian Education & Society* 47 (8): 35–48.
- Kuzminov, Yaroslav I. 2006. "Vyshaya shkola ekonomiki: Missiya I strategii ee realizacii [Higher School of Economics: Mission and its implementation]." <http://management.edu.ru/images/pubs/2007/07/17/0000309490/02kuzminov-6-9.pdf>. Accessed September 12, 2009.
- Makasheva, N. 2007. "Ekonomicheskaya nauka v Rossii v epoku transformacii [Economic science in Russia in period of transformation]." In *Istoki* [Roots], 24–38. Moscow: Higher School of Economics Press.
- Mohrman, Kathryn, Wanhua Ma, and David Baker. 2008. "The Research University in Transition: The Emerging Global Model." *Higher Education Policy* 21: 5–27.
- Morgan, Anthony W., Evgeny Kniazev, and Nadia Kulikova. 2004. "Organizational Adaptation to Resource Decline in Russian Universities." *Higher Education Policy* 17 (3): 241–56.

- Pehrsson, Anders. 2009. "Barriers to Entry and Market Strategy: A Literature Review and a Proposed Model." *European Business Review* 21 (1): 64–77.
- Reitor. 2007. *Reiting universitetskikh saitov* [University Ratings Websites]. Moscow: Reitor.
- Salmi, Jamil. 2009. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, DC: World Bank.
- Shishikin, V. 2007. "Platnoe vyshee obrazovanie v Rossiskoi Federacii—osnovnye tendencii v 1990–2000 godakh [Privately paid higher education in the Russian Federation—Main trends in 1990–2000]." <http://history.nsc.ru/snm/cohf2007.htm>. Accessed September 12, 2009.
- Titova, N. 2008. *Put uspekha i neudach: Strategicheskoe razvitie rossiskikh vuzov* [Way to Success and Failure: Strategic Development of the Russian Universities]. Moscow: Higher School of Economics Press.
- Warning, Susanne. 2007. *The Economic Analysis of Universities: Strategic Groups and Positioning*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Woods, Philip, Carl Bagley, and Ron Glatter. 1999. *School Choice and Competition: Markets in the Public Interest?* London: Routledge.