



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY



ЦЕНТР  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ  
И РАЗРАБОТОК

X Международная конференция исследователей высшего образования  
«Вклад высшего образования в развитие общества и экономики:  
глобальные, национальные и региональные вызовы»

# Становление университетов-лидеров: мировая практика и российская перспектива

**В.С.Ефимов, А.В.Лаптева**

Центр стратегических исследований и разработок,  
Сибирский федеральный университет, Красноярск

**23-25 октября 2019,  
Москва – Красноярск**



# Центр стратегических исследований и разработок Сибирский федеральный университет

## 1. Практики работы с будущим

- социокультурный форсайт
- технологический и региональный форсайт
- форсайт сфер деятельности и отраслей

## 2. Стратегирование

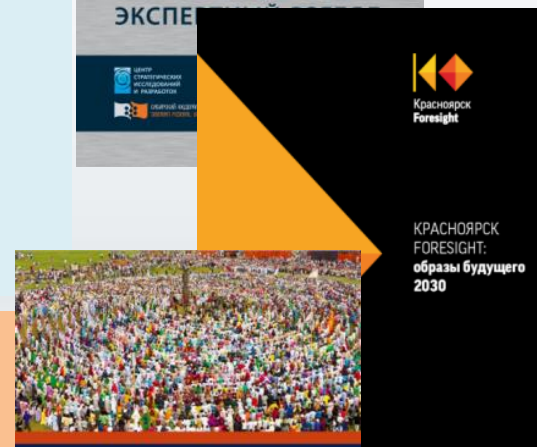
- разработка стратегии и программ развития
- прикладная урбанистика
- организационное развитие

## 3. Оргдеятельностное проектирование

- экспертные сессии
- проектные и стратегические семинары
- модерирование и фасилитация

## Основные проекты

1. Университеты будущего – Университет 4.0
2. Красноярск – 2030: новый стратегический вектор
3. Форсайт Республики Саха (Якутия) – 2050
4. Предложения к стратегии развития Сибири и Дальнего Востока
5. Промышленная политика для Сибири и Красноярского края
6. Программа модернизации профессионального образования Красноярского края
7. Красноярск Foresight: образы будущего 2030
8. Будущее высшей школы России – 2030
9. Форсайт системы образования Красноярского края – 2030
10. Человеческий капитал Красноярского края – 2030





# Кто они университеты – лидеры?

1. Как выделяют университеты – лидеры?
2. Как можно понимать лидерство?
3. Как университеты становились лидерами?
4. Какие перспективы стать лидерами (национальными, мировыми) у российских университетов?



# Университеты-лидеры

<b>Университеты – лидеры (международные и национальные рейтинги)<sup>33</sup></b>	Комбинация формальных показателей исследовательской, образовательной, предпринимательской деятельности; репутация и финансовые достижения
<b>«Университеты мирового класса»</b> Salmi, J. & Frumin, I.D., 2007, 2009	Составляющие успеха: <ul style="list-style-type: none"><li>• Концентрация талантов: одаренные студенты, лидирующие исследователи и преподаватели</li><li>• Эффективное управление</li><li>• Обильное финансирование</li></ul>
<b>«Флагманский университет» (Flagship University)</b> Douglass, J.A. (ed.), 2016	Цель – обеспечение развития на национальном или региональном уровне: <ul style="list-style-type: none"><li>• Производство нового знания;</li><li>• Подготовка образованных людей;</li><li>• Развитие общества (процветающего и более справедливого общества);</li><li>• Развитие индивидуального человеческого капитала</li></ul>
<b>«Университет фронта»</b> Efimov, V.S. & Lapteva, A.V., 2017	Университет выступает субъектом и «площадкой» реализации новых возможностей познания, производства, социальной и персональной жизни, которые расширяют горизонт существования человечества – «ЗАДАЮТ БУДУЩЕЕ». <b>УНИВЕРСИТЕТ ФРОНТИРА:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• снимает существующие ограничения мышления (о чем можно думать и как можно думать);</li><li>• оформляет новые проблемы и вызовы;</li><li>• продвигает новые ценности и цели;</li><li>• формирует новые типы сообществ и коллабораций.</li></ul>



# Ведущие университеты

**Ведущие университеты оказывают мощное воздействие на развитие городов, регионов, стран своего присутствия:**

- 1) Формулируют новые цели, ценности, смыслы
- 2) Участвуют в формировании нового поколения элит
- 3) Организуют «производство» профессионалов, выращивание образованного слоя общества
- 4) Создают и распространяют новые технологии, технические, организационные, институциональные решения
- 5) Развивают различные сферы активности общества (экономика, социальная сфера, политика, культура, персональная жизнь человека)
- 6) Вносят непосредственный вклад в развитие экономики – создают новые предприятия, создают и поддерживают рабочие места в регионе присутствия

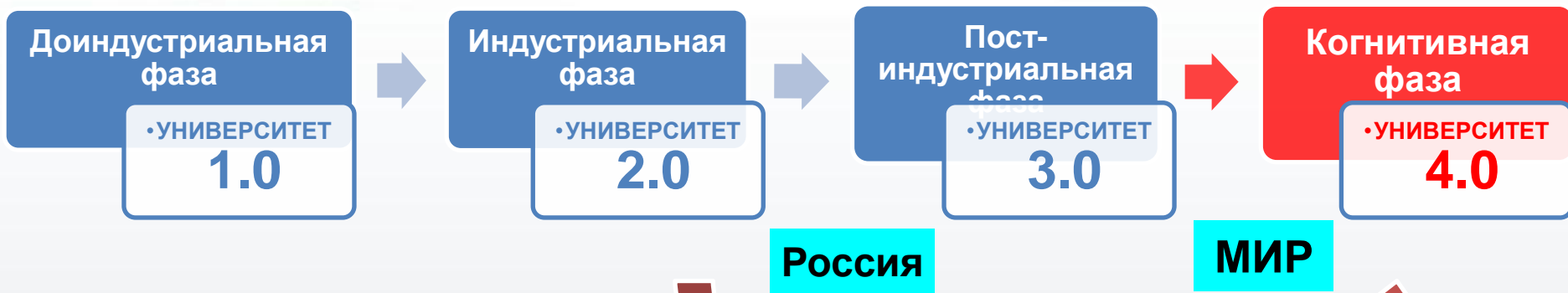


# Ведущие университеты – формирование элит

<b>Оксфордский университет</b> (Великобритания)	<b>Среди выпускников:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 29 нобелевских лауреатов (всего с Оксфордом связаны, т. е. учились или преподавали в нем, 69 нобелевских лауреатов)</li><li>• 27 Премьер-министров Великобритании и 30 глав других государств</li><li>• Знаменитые оксфордцы (более 200 персон) – от Роджера Бэкона и Уильяма Оккама (XIII–XIV столетия) до Уильяма Голдинга, Тони Блэра, Эдвина Хаббла (XX век)</li><li>• Выпускники Оксфорда – 275 тыс. чел. живут и работают практически во всех странах мира</li></ul>
<b>Кембриджский университет</b> (Великобритания)	<b>Среди выпускников:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 11 монархов и 21 член королевских семей (не только Великобритании, но и Ирака, Иордании, Бахрейна, Японии)</li><li>• 15 премьер-министров Великобритании и 32 лидера (президенты, премьер-министры) 17 стран,</li><li>• десятки политических, религиозных лидеров, выдающихся писателей и поэтов, музыкантов, предпринимателей, филантропов</li></ul>
<b>Гарвардский университет</b> (Harvard University), США	<b>Среди выпускников:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 32 главы различных государств мира, включая 8 президентов США</li><li>• 62 ныне живущих миллиардера (рекорд среди университетов)</li><li>• сотни лидеров крупного бизнеса, финансовой сферы, ведущих интеллектуалов, представителей политического истеблишмента</li></ul>



# Фазовая логика: изменяющееся общество – изменяющиеся университеты



**Фазовый переход** – это глубокие и масштабные изменения во всех сферах жизни и деятельности общества:

- **производственно-технологические изменения** – промышленные революции, смена технологических укладов, форм организации производственной деятельности;
- **глубокая трансформация социума** – ценностей, норм и правил, социальных отношений, практик, институтов, традиций;
- **изменения представлений о человеке** – идеальной формы человека; требований к человеку (формам его активности, коммуникации, поведения)

Университет «соответствует» (!?!) фазе исторического развития:

- базовым системам деятельности
- типу экономики
- типу социальности
- формам коммуникации
- типу культуры
- представлениям о человеке

# Фазовый переход – позиции университетов

Фаза 1

УНИВЕРСИТЕТ  
2-го эшелона

- воспроизводит **устаревшие** формы мышления, деятельности, знания,
- формы социальности (отношения, общности, институты),
- существования человека

Фазовый переход

УНИВЕРСИТЕТ  
1-го эшелона

- **воспроизводит новые** формы мышления, деятельности, знания, технологии,
- формы социальности (отношения, общности, институты),
- существования человека

Фаза 2

УНИВЕРСИТЕТ  
ФРОНТИРА

- **создает новые** формы мышления и деятельности, знания и технологии,
- формы социальности (отношения, общности, институты),
- системы ценностей, бытия человека



# УНИВЕРСИТЕТ ФРОНТИРА – «преодолевает, полагает, разворачивает»

**УНИВЕРСИТЕТ ФРОНТИРА – лидер новой фазы общественного развития (становящегося технологического уклада):**

**ПРЕОДОЛЕВАЕТ** – устаревшую картину мира, методы и формы мышления, коммуникации, деятельности; технологии и формы образования; институциональные формы организации науки и образования

**ПОЛАГАЕТ** – новую картину мира, методы и формы мышления, коммуникации, деятельности; технологии и формы образования; институциональные формы организации науки и образования

**РАЗВОРАЧИВАЕТ** – производство новых знаний, производство интеллектуалов с новыми пакетами компетенций, создание новых социальных и гуманитарных практик



**Опубликован доклад «Становление университетов-лидеров: мировая практика и российская перспектива»**

Интернет адрес: [foresight.sfu-kras.ru](http://foresight.sfu-kras.ru)

<http://foresight.sfu-kras.ru/sites/foresight.sfu-kras.ru/files/univ.pdf>





Гарвардский университет

Harvard University



2400

преподавателей



21950

студентов, аспирантов



\$ 37,6 млрд  
эндаумент фонд

Региональный колледж, созданный властями штата по образцу Кембриджа > Университет профессиональных сообществ (наука, бизнес, политика) > Университет глобальных элит

1636 1700 1800 1940 1980 2000 2018

Формирование американской нации, ее элит > Индустриализация в США > Превращение США в один из мировых «центров силы» > Экономическая, политическая, культурная глобализация > Информационная, цифровая революция

**Университет использовал три волны развития: 1. Формирование американской нации, ее элит. 2. Индустриализация в США. 3. Глобализация экономики, технологий, рынков**

### Факторы успеха

- Расширение возможностей и инициативы студентов и аспирантов через выбор **индивидуальной образовательной траектории**, систему элективных образовательных курсов.
- Участие в процессах **глобализации** – формирование зарубежных элит, привлечение иностранных стейкхолдеров, лучших профессоров и студентов из разных стран.

### ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Систематическая **работа с выпускниками**, создание бренда и глобального сообщества выпускников Гарварда, создание самого большого эндаумент-фонда.
- Создание **особой модели управления университетом** – его деятельность контролируется попечительским советом выпускников, что обеспечивает тесную связь с процессами в окружающем мире.
- Экономическая модель – **профессиональное управление эндаументом** (модель финансовых инвестиций).
- Образование с опорой на требования **профессиональных сообществ** (метод case study).

# ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Сформировал «**экосистему**» – регион с высокой плотностью инновационных компаний.
- «**Институциональный инноватор**», создал комплекс условий, в которых выпускники стали создавать собственные компании: индустриальный парк, стартовое финансирование, консультационная поддержка, «плотная» предпринимательская среда, концентрация человеческого капитала
- Программы и центры подготовки для **будущих предпринимателей**: Center for Entrepreneurial Studies (CES), Stanford Venture Studio, Stanford Technology Ventures Program и др.
- Групповые формы работы, выведение результатов **проектов на рынок** студентами.
- «**Миграционный насос**»: втягивает ценный человеческий капитал – талантливых, деятельных молодых людей.
- Эффективное управление экономическими ресурсами, **использование территории** для привлечения компаний



**Стэнфордский университет**  
Stanford University

3	
2	
2	



**2180**  
преподавателей



**16336**  
студентов, аспирантов



**\$ 24,8 млрд**  
эндаумент фонд



**Университет использовал для продвижения следующие волны развития: 1. Экономическое развитие Калифорнии, 2. Компьютерная революция. 3. Цифровая революция и становление шестого технологического уклада**

**Стэнфорд действует на технологическом фронтире:** в XX в. – эпицентр компьютерной революции, в XXI – шестого техноуклада (нанотехнологии и новые материалы, геномные и клеточные технологии, нейронауки, искусственный интеллект).

# ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Ведущая роль в исследованиях и разработках для нужд **военно-промышленного комплекса США** (середина XX века)
- Партнерство в Гарварде - сформирован единый **научно-образовательный хаб** восточного побережья США.
- Регулярное обновление и **пересмотр внутренних норм** университета.
- Эффективное и **гибкое управление**, основанное на работе комиссий
- Управление, **ориентированное на глобальное лидерство**. Университет получает преимущества и средства, сотрудничая с местным сообществом (штатом, городом), государством, корпорациями и зарубежными партнерами.



## Массачусетский технологический институт

Massachusetts Institute of Technology

5



1



4



1863

преподавателей



11382

студентов, аспирантов



\$ 3,4 млрд

эндаумент фонд

Университет – центр прикладных исследований и инженерного образования для целей индустриализации штата

Университет – ведущий центр науки и технологий в США

Предпринимательский университет – центр технологического и научного хаба восточного побережья США

Университет и хаб восточного побережья США – глобально значимый лидер нового технологического уклада

1861

1940

1970

2000

2018

Индустриализация в США

Превращение США в один из мировых «центров силы»

Экономическая, политическая, культурная глобализация

Информационная, цифровая революция

**Университет использовал для продвижения в лидеры три волны: 1) индустриализация в США; 2) формирование военно-промышленного комплекса США до, во время и после Второй мировой войны; 3) цифровая революция и формирование нового шестого технологического уклада.**

Университет одним из первых начал активные исследования и разработки в области ИИ, массового online-образования и перешел из национальных лидеров в категорию лидеров глобальных.

# ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Находится в стране, претендующей на **экономическое и политическое лидерство**; в самом большом городе в Китае и в мире;
- **Стейкхолдеры** - Министерство образования и Министерство по чрезвычайным ситуациям КНР, Шанхайское муниципальное правительство;
- **«Проект 211»** - создание университетов мирового уровня (политическая и финансовая поддержка);
- **формирование национальной элиты:** среди выпускников Jiang Ze-Min, генеральный секретарь ЦК КПК и Председатель КНР; более 200 членов Китайской Академии Наук и Китайской Инженерной Академии;
- Переход от административного к современному **стратегическому управлению**



**Шанхайский университет**  
Shanghai Jiao Tong University

188



62



101-150



**2800**  
преподавателей



**46465**  
студентов, аспирантов



**\$ 867 млн**  
доход

Университет – центр формирования национальной элиты страны

Университет – центр подготовки инженеров и исследователей

Цель – исследовательский университет мирового класса

1895

1920

1994

2018

Цинская империя, войны, революция, создание Китайской Республики

Индустриализация Китая, пятилетние планы развития

Экономические реформы, бурный экономический рост Китая

Глобальное экономическое лидерство Китая

**Университет использовал для продвижения в лидеры три волны: 1) формирование национальной элиты Республики Китай; 2) индустриализация Китая (подготовка инженеров и исследователей); 3) динамичный рост экономики Китая, его превращения в одну из ведущих экономических держав.**

Это «догоняющая» модернизация / индустриализация экономики, достижение значительной открытости и вовлеченности в процессы глобализации с дальнейшим переходом мегаполисов страны на траекторию постиндустриального и инновационного развития.

### ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Принадлежит **быстроразвивающейся стране**, претендующей на мировое экономическое и политическое лидерство; находится в крупнейшем городе Мумбаи с высоким уровнем жизни и деловой активности;
- **Национальная Программа** создания Индийских институтов технологий как инструмента модернизации страны;
- Формирование **инженерной и технологической элиты** страны – выпускниками ИТ Бомбей являются множество талантливых и достигших мировой известности разработчиков и лидеров современной экономики;
- В университете создана **эффективная система управления**.



**Индийский институт технологий Бомбей**  
 Indian Institute of Technology Bombay

351–400	
179	
–	

**1054**  
преподавателей

**10169**  
студентов, аспирантов



**Университет использовал для продвижения в лидеры две волны догоняющего экономического и технологического развития Индии: 1) достижение страной независимости и необходимость формирования национальной технологической элиты; 2) либеральные экономические реформы 90-х годов, ускорение роста ВВП до уровня 5,5 % в год.**

Формирование передовых секторов экономики – производство и экспорт программного обеспечения, финансовых и технологических услуг.

### ФАКТОРЫ УСПЕХА

- POSTECH создан и вышел на лидерские позиции на «волне» бурного **индустриального развития Кореи** (острая необходимость технологического развития и кадрового обеспечения в первую очередь промышленности).
- **Ключевой актор – компания Pohang Iron and Steel Company (POSCO)**, университет был жизненно необходим для достижения и сохранения конкурентоспособности.
- POSTECH не ограничился «обеспечивающей» ролью в отношении ключевого партнера; Он развернул **фундаментальные научные исследования и инженерные разработки** по широкому спектру направлений; развивает сеть партнерских связей с промышленными компаниями и ведущими мировыми университетами.



**Пхоханский университет науки и технологий**  
 Pohang University of Science and Technology

137



71



301–400



**892**  
преподавателей



**3588**  
студентов, аспирантов



**> \$ 2 млрд**  
эндаумент фонд

Создание университета глобальной металлургической компанией POSCO

POSTECH – лучший технический университет Азии

Университет, ориентированный на глобальные рынки образования и R&D

1986

1998

2009

2018

Корея – один из «Азиатских тигров», лидеров экономического роста, задача – создание современной конкурентоспособной экономики

Стабилизация экономического роста, кризис, экономические реформы в Корее

Создание высокотехнологичных производств в области электроники, полупроводников, информационных технологий

### Университет использовал для продвижения в лидеры волну индустриального развития Кореи

Создание POSTECH стало ответом на экономические и технологические вызовы, с которыми столкнулась Южная Корея, решая стратегическую задачу создания современной конкурентоспособной экономики. Ключевой фактор успеха POSTECH – его включенность в решение задач технологического развития и кадрового обеспечения компании POSCO, которая входит в число ведущих металлургических компаний мира.





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа  
экономики

Higher School  
of Economics

351–400



382



—



2652

преподавателей



35112

студентов, аспирантов



\$ 10,4 млн

эндаумент фонд

Высшая школа экономики,  
ориентированная  
на подготовку магистров



Национальный исследовательский университет  
– «фабрика мысли», экспертно-аналитический  
центр для Правительства РФ



Университет, ориентированный  
на глобальные рынки  
образования и R&D

1992

Распад Советского Союза,  
либеральные реформы, становление  
нового государства – Российской  
Федерации

2009

Транзит России к демократическому  
обществу и рыночной экономике

2013

Позиционирование России как  
глобально значимого центра силы

2018

**Университет использовал для продвижения в лидеры волну рыночных реформ российской экономики, модернизацию институтов российского общества и государства.**

На волне социально-экономических преобразований НИУ ВШЭ занял позиции **лидера высшего образования, аналитического центра и «фабрики мысли»**. Ключевым актором становления ВШЭ, заказчиком и партнером является правительство РФ.

## ФАКТОРЫ УСПЕХА

- ВШЭ создана «с чистого листа» группой либеральных экономистов в период глубокой **политической и социально-экономической трансформации страны**
- **Запрос правительства РФ** на деятельность ВШЭ как аналитического центра, обеспечивающего интеллектуальное сопровождение российских реформ.
- **Ориентация на трансферт** новых экономических знаний, современных практик социально-экономической модернизации.
- **Подготовка кадров** для новой экономики.
- Эффективное управление университетом



# Феномен лидерства: университет на волне изменений

## *ВЫВОДЫ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КЕЙСОВ*

### **Университеты становятся лидерами, если им удается:**

- «Поймать волну» и стать лидером важных для общества изменений
- Поддерживать развертывание мировых, национальных и региональных процессов развития,
- Использовать энергетику изменений и возникающие возможности
- Найти партнеров, которые поддерживают их становление как лидеров – профессиональные сообщества, государство и правительственные агентства, крупные компании

### **Волна изменений – варианты:**

- 1) **Технологическая революция.** Университет проводит прорывные научные и технологические исследования и разработки, задает мейнстрим технологических изменений
- 2) **Рывок в национальном развитии** экономики, культуры, человеческого капитала. Университет становится центром исследований, стратегирования, экспертизы, формирования «новых элит»
- 3) **Амбициозные программы развития крупных компаний или государств.** Эти субъекты формируют запрос к университету на разработки, подготовку кадров и др. и обеспечивают ресурсами его исполнение

# Лидерство университетов: российская перспектива

## 1) Технологическая революция

Использование возможностей 4-й промышленной революции, прорыва в глубокой цифровизации экономики, общества, человека (шансы у ИТМО, СПбПУ)

## 2) Рывок в национальном развитии

Возможности развития страны на новом этапе – проведение актуальных исследований, разработка стратегий развития страны и регионов, формирования «новых элит» (шансы у ВШЭ, федеральных университетов)

## 3) Программы развития крупных компаний или государства

Участие в проектах продвижения университетов (типа 5/100), Национальных проектах, создание НОЦ

## 4) Лидерство в решении актуальных проблем человечества

Пример Синглярного университета (Singularity University)

## 5) Лидерство по значимым, но «нишевым» проблемам



# Казанский (Приволжский) федеральный университет (Россия)

## ФАКТОРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- Исторически Казань – один из центров притяжения тюркоязычного мира: 47 % иностранных студентов – представители Азербайджана, Казахстана, Кыргызстана, Турции, Туркменистана и Узбекистана
- **Исследования ислама**, подготовка специалистов с углубленным знанием истории и культуры ислама - международный форум «Ислам в мультикультурном мире»).
- Целевые программы по запросам иностранных партнеров: магистерские программы для специалистов нефтяной компании Cupet (Куба); курсы для государственных и муниципальных служащих сферы внешних связей провинции Сычуань (Китай); программа языковой подготовки для сотрудников иранских дипломатических служб

**Университет может использовать для продвижения в лидеры разворачивание ДИАЛОГА ЦИВИЛИЗАЦИЙ ВОСТОКА И ЗАПАДА.**

1. Действие на «фронтире» глобальной проблемы (столкновения цивилизаций) – **обустройства мира, в котором благополучно сосуществуют и синергетически взаимодействуют цивилизации и культуры.**
2. Выстраивание широких международных связей с университетами и компаниями стран Запада и Востока
3. Исследование проблем взаимодействия культур и цивилизаций
4. Позиционирование как глобального центра социокультурных исследований, моделирования и апробация практик сотрудничества.

**УНИВЕРСИТЕТ – МОДЕЛЬ НОВЫХ  
МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ОТНОШЕНИЙ**



# Северо-восточный федеральный университет (Россия)

## ФАКТОРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- Крупнейший в мире **северный этнос** (> 0,5 млн чел.), имеющий собственные политические, социальные институты и экономическую базу.
- Национальная задача – **интеграцию народа саха в экономические и культурные процессы современного мира**, с сохранением идентичности, языка и культуры
- Значительный **природно-экономический потенциал** для развития
- Активное **освоение северных территорий** крупными российскими и международными компаниями.

## Университет использует для продвижения в лидеры:

1. Волну «пионерного» освоения Арктики и Севера.
2. Проблему существования малых народов в условиях экономической и культурной глобализации.
3. Решение задачи **интеграции народа саха в экономические и культурные процессы современного мира**

## Научные и образовательные приоритеты:

- исследования минерально-сырьевой базы, экосистем и биоразнообразия криолитозоны;
- палеоэкологические исследования;
- разработка технологий разведки и добычи ископаемых, строительства и эксплуатации различных объектов, работы транспорта;
- создание практик поддержания здоровья человека в экстремальных условиях Севера.

**УНИВЕРСИТЕТ – ЦЕНТР ПРЕВОСХОДСТВА В  
ОБЛАСТИ СОЦИОГУМАНИТАРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
ДЛЯ ПОЛИКУЛЬТУРНОГО МИРА**

**Спасибо за внимание!**

**Ефимов Валерий Сергеевич,  
Центр стратегических исследований и  
разработок Сибирского федерального  
университета**

**Контакты:**

**Email – [expert.sfu@gmail.com](mailto:expert.sfu@gmail.com)**

**Сайт ЦСИР – [foresight.sfu-kras.ru](http://foresight.sfu-kras.ru)**

**Портал «Сибирский фронтир» – [sibfrontier.ru](http://sibfrontier.ru)**

**Раб. тел. +7(391)2912731**