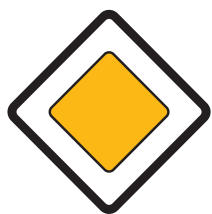




Одна из стратегических инициатив ВШЭ на пути повышения международной конкурентоспособности обозначена в «дорожной карте» Университета как выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру. О стратегии и тактике привлечения в Вышку иностранных студентов рассказывают Григорий Канторович, Сергей Ерофеев и Татьяна Четвернина.



## Выход на новые географические рынки: набор иностранных студентов



**Проректор НИУ ВШЭ  
Григорий Канторович**

### Какие задачи ставит перед собой Вышка в рамках данной инициативы?

Задачи примерно те же, что были всегда. Мы в Вышке давно поняли, что жить за счёт одной Москвы недальновидно, поскольку число талантливых детей в любом регионе не может составлять больше какого-то процента. И мы сделали ставку на привлечение ребят из регионов России и стран СНГ. Мы проводили собственные, вышкинские олимпиады и вступительные экзамены. Повсеместное введение ЕГЭ несколько снизило интерес регионов к работе с Вышкой. Но через наши региональные центры мы старались донести простую истину, что главное — это качество обучения и, если знания есть, формат их проверки большого значения не имеет. В результате такой стратегии доля поступающих к нам из регионов составляет сегодня примерно половину всех наших абитуриентов.

Теперь перед Вышкой стоит новая задача — войти в топ-100 университетов по международным рейтингам, где одним из главных показателей является доля иностранных студентов. Хотя мы и раньше принимали ребят из дальнего зарубежья, сейчас для этого будут предприниматься специальные усилия.

Пока у нас нет такого бренда, чтобы широко привлекать людей на бакалаврское обучение, а вот в магистратуру — по математике, по политологии и в тот же МИЭФ — желающие есть, и это направление мы собираемся развивать в первую очередь.

### Какие рынки нам интересны?

Один из самых перспективных рынков — это Соединённые Штаты. Там много русскоязычной молодёжи, которую можно привлечь. Кроме того, в США в отличие от Европы образование платное и дорогое. У нас даже на платной основе по сравнению с американскими университетами учиться выгоднее, и при сопоставимом качестве образования студенты к нам потянутся. Но сначала они должны узнать, что Вышка — это перспективно. А для этого надо затрачивать деньги, ездить, разговаривать с людьми. Это задача не одного-двух лет. Лучшая реклама, конечно, «сарафанное радио» — рекомендации самих выпускников. Поэтому более благоприятная в этом плане ситуация сложится с появлением ребят, уже закончивших Вышку или хотя бы проучившихся у нас пару лет.

Соединённые Штаты — своеобразная страна: там каждый университет (и каждый работодатель) сам решает, признавать диплом или нет. В университете есть огромная база данных студентов из разных университетов и колледжей, американских и зарубежных.



Они смотрят, по какой программе и как человек учился, и решают, достаточен или недостаточен диплом, например ВШЭ, для поступления на PhD-программу или магистерскую программу в бизнес-школе. У нас есть выпускники МИЭФ и бакалавриата факультета экономики, которые успешно там учатся. Вот они и создают сегодня репутацию нашему университету.

### **В чём заключается стратегия Вышки по выходу на новые географические рынки? Каковы основные факторы привлекательности ВШЭ для иностранных студентов?**

Тут есть свои риски. Почти во всех странах существуют так называемые рекрутинговые агентства, которые вам наберут желающих учиться и за деньги, и бесплатно, но важно выстроить систему таким образом, чтобы контролировать качество набора. Пока не очень понятно, как системно обеспечить большой набор качественных студентов. В России крупнейший институт по числу иностранных студентов — Университет дружбы народов, в котором механизм набора уже отлажен, но качество студентов там, по моим сведениям, оставляет желать лучшего. Мы постараемся избежать массового охвата.

Факторы привлекательности могут быть разные. Две наши программы — математика и математическая физика — уже сегодня демонстрируют топовое качество образования, там работают учёные с мировым именем, и к ним едут как к лучшим. МИЭФ даёт два диплома — Вышки и Лондонской школы экономики. Политологом, специализирующимся по России, важно получить опыт обучения в российском регионе. Факультет экономики больше нацелен на международно-инвариантные программы. Ещё недавно Россия подпадала под интерес мирового сообщества к экономикам переходного периода, но сегодня, мне кажется, этот интерес пропал. Возможно потому, что две крупнейшие страны, Россия и Китай, стадию трансформации каждая по-своему прошли, и теперь к нам отношение как к обычной стране с несколько необычными условиями внутреннего регулирования.

К нам охотно идут ребята из СНГ, потому что по сравнению с их вузами у нас качество образования однозначно выше. После окончания Вышки они в основном стараются закрепиться в Москве. И с точки зрения государства такая закрепленная миграция — даже одна из скрытых целей, потому что люди, обученные и социализированные, остаются в стране. А те, кто уезжает домой, знают, что найдут хорошее место с нашим дипломом. Для нас это тоже плюс.

### **Какие мероприятия планируются в ближайшее время?**

Мы понимаем, что ребятам из СНГ объективно трудно бороться в конкурсе наравне с выпускниками российских школ, особенно по таким программам, как обществознание, история и русский язык, — в силу специфики национальных образовательных программ. Поэтому мы, во-первых, расширили специальные, так называемые квотные наборы, которые позволяют отбирать абитуриентов не по стандартной процедуре экзаменов, а на основе их портфолио, по итогам собеседования. Вышка очень жёстко (нужно отдать должное ректору) отстаивала своё право осуществлять такой отбор, поскольку мы заинтересованы не просто в большом количестве людей, а в талантливых студентах. Сейчас мы планируем довести число квотных мест до пятисот в год.

Во-вторых, весной этого года мы готовимся открыть новую олимпиаду по гуманитарным предметам, разработанную специально для школьников из стран СНГ, которая будет давать преимущество поступающим по квотному набору. В отличие

от других российских олимпиад для школьников она включает в себя общегуманитарные вопросы по философии, социологии, истории — без привязки к России.

Эта олимпиада не снимает право ребят из СНГ участвовать в «Высшей пробе» — нашей обычной межрегиональной олимпиаде из перечня, утверждённого министерством, которая даёт официальное право поступления без вступительных испытаний либо фору в сто баллов по предмету олимпиады.

И отдельно мы организуем международную олимпиаду для студентов и выпускников вузов, которая даёт возможность поступить к нам на магистерские программы.



**О планах Вышки по набору студентов из стран дальнего зарубежья рассказывает проректор НИУ ВШЭ Сергей Ерофеев**

### **Какова стратегия Вышки по привлечению студентов из стран дальнего зарубежья?**

Традиционный канал — обмены с зарубежными университетами. Они важны, но, к сожалению, не дают репутационного рывка. Другое дело — привлечение иностранцев к полному обучению на программе с международным престижем. К тому же, наши обмены не всегда эквивалентны: нам хотелось бы привлекать из партнёрских университетов больше студентов, причём студентов получше. Пока из России на Запад едут более мотивированные ребята, а студенты продвинутых западных университетов к нам ехать не спешат.

Но даже при максимальной отдаче студенческих обменов у студента, приезжающего на один семестр, не будет лояльности выпускника. Поэтому надо делать то, что уже более десяти лет делают североамериканские университеты: привлекать студентов на полный цикл обучения по конкурентоспособным англоязычным программам. Для этого необходимо заняться рекрутингом на открытых рынках. Сейчас это становится возможным, потому что у ВШЭ, как ни у какого другого университета России, растёт доля международных англоязычных программ, в первую очередь магистерских. Разумеется, Вышка будет продолжать привлекать иностранных студентов и на русскоязычные программы, в первую очередь студентов из стран СНГ, но с точки зрения международной репутации гораздо важнее создавать и продвигать англоязычные программы. Именно они делают Университет глобальным и позволяют увеличить процент качественных иностранных студентов, а в будущем — преданных выпускников. Это один из способов продемонстрировать мировому сообществу, что наш научный капитал конвертируется в качественное образование мирового класса.

### **Какие рынки нам интересны?**

Важно понять, что мы конкурируем не абстрактно — со всеми подряд, и главным образом отнюдь не с англосаксонскими университетами (которые во многих отношениях вне конкуренции), а с теми, кто начал конкурировать с ними раньше нас. Нашими непосредственными соперниками в ближайшем будущем должны стать университеты Северной Европы: скандинавские, голландские и немецкие. Объект нашей конкуренции — прежде всего студенты из Восточной и Юго-Восточной Азии, Восточной Европы и Южной Америки, по отдельным направлениям — из Западной Европы и Северной Америки, а также лучшие студенты из России и стран СНГ. Не секрет, что лучше подготовленные выпускники школ и бакалавриата из

стран СНГ всё больше ориентируются на англоязычные программы. Сейчас они проходят мимо Москвы если не в Лондон, то в Берлин, Лейден, Хельсинки и т.д. Наша задача — сделать так, чтобы они задержались в Москве или Петербурге и получили качественное международное образование у нас.

### **Каким образом Вышка будет бороться за иностранных студентов и, в частности, повышать их качество?**

Помимо повышения качества предлагаемых программ необходимо оптимизировать процедуру отбора: перейти на систему подачи документов онлайн, оставив для личного предъявления только диплом. В западных университетах при поступлении в магистратуру соискатели дистанционно предоставляют необходимый пакет документов: заявку, мотивационное письмо, текущий транскрипт диплома и рекомендации профессоров. Практика показывает, что традиционные экзамены по большинству направлений могут быть с успехом заменены конкурсом портфолио. Важно добиться конкурса: если есть конкурс, будет и качество.

### **Какие есть трудности в повышении конкурса?**

Первая трудность в том, что Россия совершенно не раскрыта как страна образования. Вышка имеет бренд в России, а в мире у неё бренда нет. В странах третьего мира мы известны как страна, в которой можно обучиться инженерному делу или медицине, однако по нашему профилю, в области гуманитарных и общественных наук, мы не входим в число стран-лидеров. Однако даже очевидное лидерство России по математическому направлению на сегодняшний день для Вышки не работает; это следствие того, что не проводилась работа по популяризации российского математического образования.

Второе: важно расширять предложение. Определённый успех есть у МИЭФ, который даёт двойной международный диплом, тем не менее почти все его студенты — российские граждане. У нас, у экономического вуза, до сих пор нет магистерской программы по экономике, которая была бы ориентирована на иностранных студентов. Это тоже связано с отсутствием у России репутации в данной области знания, но уже пора работать над созданием конкурентоспособной учебной программы.

### **В чём привлекательность Вышки для иностранных студентов?**

#### **Что ещё нужно сделать в этом направлении?**

Ничто так не привлекает, как хорошее образование. Создание новых качественных образовательных продуктов — приоритет номер один. А дальше нужно встраиваться в рынок, учиться конкурировать и продвигать свои образовательные продукты профессионально, упорно, методично и с огоньком, чего российские университеты делать не умеют. Тут важна работа не только учебного, но и пиар-блока. Нужно дальше профессионализировать англоязычный портал Вышки. Нужно развивать интранет: запись на курсы, электронное расписание и другие электронные сервисы — всё то, к чему привык студент в современном вузе. И вообще заботиться об адаптации иностранцев в специфическом, не вполне европейском мегаполисе.

Как можно скорее надо браться за найм международных специалистов-администраторов. Это то, что обеспечило успех североамериканским и китайским университетам. Вышка должна модернизировать (что также означает интернационализировать) свою внутреннюю среду: во всех принципиальных административных подразделениях должны работать люди с нужными компетенциями, со знанием лучших мировых практик и,

разумеется, английского. Собственно международный блок со временем должен ужаться за счёт интернационализации внутренней среды Университета в целом. Мы должны стать первым глобальным университетом России, работающим на двух языках.

### **Какие изменения произойдут на институциональном уровне?**

Для того чтобы обеспечить качественное административное взаимодействие со студентами, приезжающими к нам по обмену на один семестр, в рамках международного блока создаётся учебный отдел по работе с иностранными студентами (УОРИС). Также будет реформатирован существующий отдел поддержки иностранных студентов, задачей которого станет минимизировать все те минусы, с которыми сталкивается иностранец в России, от климата до законодательства. Первый отдел будет заниматься всем, что связано с учебной работой, а второй — всем остальным: помощью с регистрацией, учебными контрактами, оформлением медицинской страховки, студенческого билета, транспортных карт, доступа в библиотеку, размещением в общежитии, ориентацией в организации досуга и т.д.

Важным шагом станет создание первого в российских университетах центра международного рекрутинга студентов (сокращённо «Р-центр», в английском варианте — International Admissions). Его основной задачей будет привлечение иностранных студентов — функция, ранее приписывавшаяся студенческому отделу.

### **Планируете ли вы сотрудничать с международными рекрутинговыми агентствами?**

Планируем. Но у каждого региона есть свои особенности, в идеале для каждой страны нужна своя группа рекрутеров, а пока у нас таких возможностей нет. В ближайшем будущем мы предполагаем создать некую точку опоры в Китае, где прямой рекрутинг вряд ли возможен; но может быть, это будет что-то вроде отделения подготовительного факультета. До сих пор в Россию из Китая приезжали студенты, не владеющие в достаточной мере английским языком. Но Китай — это такой огромный рынок, что стоит попытаться привлечь оттуда качественных студентов, которые смогут хорошо учиться либо на русском (если мы обеспечим им необходимую подготовку), либо на английском языке.

Другая задумка — создать точку опоры в Западной Европе, скорее всего в Германии. В перспективе то же самое можно будет сделать и в США. В качестве подготовительного этапа мы сейчас работаем над тем, чего в России пока не делал никто, кроме Европейского университета в Санкт-Петербурге: мы постараемся войти в реестр департамента образования США, что позволит выдавать учебные займы молодым американцам под обучение в ВШЭ. Это стоит денег, требует времени, но мы очень серьёзно относимся к этому рынку, так как доля американских студентов, обучающихся за рубежом, растёт.

### **Каковы ваши задачи на ближайшее будущее?**

Ближайшие задачи связаны с развитием портала, с продвижением Вышки на различных онлайн-платформах и в профессиональных сообществах. Это можно делать через рекламные фирмы, выставки, конференции и т.д., вплоть до роуд-шоу, когда команда представителей Высшей школы экономики отправляется в турне по университетам, читает лекции и рассказывает о том, какие замечательные у нас программы.



Университет активно занимается рекрутингом международных научных специалистов, которые также будут вносить свой вклад в продвижение наших образовательных продуктов за рубежом. Практически у всех сотрудников Вышки, имеющих международные контакты, есть возможность продвигать наши программы, и с ними тоже надо работать. Это невозможно делать централизованно. Нужно просто создавать такую атмосферу, чтобы все были в этом заинтересованы.



**О ситуации с набором студентов из стран СНГ рассказывает директор по развитию сотрудничества со странами СНГ и Балтии Татьяна Четвернина**

**Какова стратегия продвижения Вышки в странах СНГ?**

Вышка озаботилась приёмом иностранных студентов ещё в сентябре 2009 года, когда подписала соглашение с федеральным агентством «Россотрудничество». В 2010 году, когда мы стали проводить в СНГ наши первые олимпиады, ни студенты, ни тем более школьники, ни их родители о Высшей школе экономики ничего не слышали. Методом проб и ошибок за четыре года мы продвинулись достаточно далеко: в 2008 году у нас обучалось 33 человека из стран СНГ, сейчас — в 10 раз больше.

Безусловно, и эта цифра недостаточно велика. Невелика она по разным причинам. Прежде всего потому, что система образования сильно различается по странам, и в СНГ качество образования в целом невысокое. В первой нашей межрегиональной школьной олимпиаде участвовало всего 500 школьников, и победителей тогда практически не было. Мы поняли, что нельзя просто приходить в школы и говорить: дайте нам ваших лучших ребят. Во-первых, надо отобрать этих лучших. А во-вторых, спрос на лучших есть и со стороны национальных университетов. Поэтому здесь нужна более тонкая политика.

С бакалавриатом главная сложность в том, чтобы выйти на сильные школы. За четыре года работы в странах СНГ мы такие школы выявили, хотя этот процесс всё равно продолжается. Приоритетным направлением отбора является математика, потому что она нужна для поступления практически на все наши факультеты: прикладной математики, математики, бизнес-информатики, экономики. Поэтому основной упор мы делаем на физико-математические школы, а также на школы по работе с одарёнными детьми (на Украине и в Молдавии). Есть ещё ряд школ экономического профиля, их немного, но все они с хорошим уровнем преподавания математики. В маленькой Армении с населением всего четыре миллиона человек мы вышли на семь лучших физико-математических школ, которые дают нам больше победителей по математике, физике и электронике, чем многие регионы Российской Федерации (до прошлого года армянские школьники занимали 2-е место после Москвы по количеству победителей олимпиад по математике и физике).

В 2010 году мы начали приглашать к себе учителей из стран СНГ и Балтии по профильным дисциплинам на повышение квалификации.

Ещё одним пиар-ходом стала организация в странах СНГ профорientационных выездных лагерей для школьников. Приезжает команда тренеров, в основном молодёжь: выпускники, старшекурсники бакалавриата, магистры ВШЭ. В каждой группе по 10–12 ребят и двое вожатых: один российский, вышкинский, человек и один человек с принимающей стороны, от местного университета. Общение происходит только на

русском языке. И в течение двух недель школьникам предоставляется возможность попробовать себя в роли менеджера, юриста, экономиста, как если бы они получили должность в компании, и посмотреть, что из этой стратегии получается. Всё обучение происходит в форме деловых игр, творческих мастерских, мастер-классов, но адаптированных к школьникам. И сегодня ребята из девярых-десятых классов участвуют в наших олимпиадах даже не столько для того, чтобы поступить в Высшую школу экономики (до этого они «дозревают» ближе к моменту поступления), а ради того, чтобы просто поехать в этот лагерь.

**Какие ещё есть механизмы отбора студентов из стран СНГ?**

Помимо олимпиад таким механизмом является отбор по квотам: это те бюджетные места, которые ежегодно выделяются Российской Федерацией для обучения иностранных граждан (с этого года — 15 тысяч мест на все российские университеты). По результатам олимпиад мы можем взять ребят далеко не из всех стран. Например, если человек окончил учебное заведение в Узбекистане, принять его в том же году по общему конкурсу или как победителя олимпиады практически невозможно, потому что между нашими странами нет соответствующего межправительственного соглашения и его диплом должен пройти длительную процедуру нострификации.

Квотный отбор подобных сложностей не предполагает. В принципе, мы могли бы всех иностранных студентов принимать по квотам, но фактически квоты заставляют нас брать кота в мешке, без вступительных испытаний. А если мы принимаем студента, а через какое-то время отчисляем его за неуспеваемость, это ухудшает наши показатели и плохо отражается на репутации Университета. К счастью, с 2011 года у Вышки есть преимущественное право самостоятельного отбора иностранных студентов, и мы стали привязывать квоты к нашим, условно говоря, конкурсам. Олимпиады позволяют нам отобрать наиболее подготовленных ребят, которые смогут у нас учиться.

**Каковы основные факторы привлекательности Вышки для иностранных студентов? Какие условия нужны для её усиления?**

Главная проблема для нас при работе с национальными вузами — это выход на студентов. Спрос на студентов сейчас растёт практически во всех странах, и конкуренция на рынке СНГ тоже очень велика. Многие страны предлагают достаточно комфортные условия обучения: не просто бесплатное обучение, но ещё и хорошие стипендии, солидные грантовые поддержки.

К Высшей школе экономики сегодня относятся хорошо, уважают наше руководство и знают, что у нас качественное образование. Теперь важно добиться увеличения квотных мест для ВШЭ с правом конкурсного отбора на эти места. В 2013 году Вышке было выделено всего 250 квот. Мы распределили их так: 200 мест на страны СНГ и 50 — на дальнейшее зарубежье. Из СНГ мы в итоге набрали 221 человека: 143 на бакалавриат и 78 в магистратуру. Согласно контрольным показателям проекта «5-100» к 2020-му году в ВШЭ должно обучаться не менее 12% иностранных студентов. Сейчас у нас их обучается не более 5%. Если в 2014 году у нас будет 500 квот, в 2015-м — 700, а затем — 1000 квот, тогда мы выйдем на чуть большую цифру, чем 12%.

Очень важно, что увеличение количества квот для ВШЭ не приводит к снижению конкурса. Это говорит о том, что мы не просто берём на себя обязательство увеличить число обучающихся в нашем университете, но и повышаем спрос на российские образовательные программы. То есть, по сути, работаем на повышение престижа российского образования.