

# Попадание в топ-100 международных рейтингов — это амбициозно, но реально

Интервью с Михаилом Петровичем Федоруком, ректором Новосибирского национального исследовательского государственного университета.

---

© Михаил Петрович Федорук,

ректор Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новосибирский национальный исследовательский государственный университет», доктор физико-математических наук, профессор 630090, Новосибирская область, г. Новосибирск, ул. Пирогова, д. 2

---

Новосибирский государственный университет оказался в числе 12 вузов страны, которым в октябре 2013 года была утверждена «дорожная карта». Все они претендуют на попадание в топ-100 международных рейтингов до 2020 года. О стартовых позициях университета, конкурентных преимуществах и этапах программы развития рассказывает ректор НГУ Михаил Петрович Федорук.

**Ключевые слова:** образование, инновации, вуз.

---

## Hit in TOP 100 of the international ratings it is ambitious, but is real

---

© Mikhail Petrovitch Fedoruk,

rector of Federal public budgetary educational institution of higher education «Novosibirsk national research state university», doctor of physical and mathematical sciences, professor. 630090, Novosibirsk region, Novosibirsk, Pirogov St., 2

---

The Novosibirsk state university appeared among twelve higher education institutions of the country by which in October «road map» was approved. All of them apply for hit in TOP 100 of the international ratings till 2020. The rector of NSU Mikhail Petrovitch Fedoruk tells about launching sites of the university, competitive advantages and stages of the program of development.

**Keywords:** education, innovations, higher education institution.

---

— Михаил Петрович, почему университету так важно попасть в один из трех международных рейтингов?

— Попадание в международные рейтинги не является самоцелью. Это должно стать одним из критериев развития университета. Мы выходим на международный рынок образовательных и научных услуг, и для того чтобы быть конкурентоспособными на этом рынке, участие в подобных рейтингах — обязательное условие. На самом деле мы мыслим даже более стратегически. Наша

---

глобальная цель — стать ведущим университетом Центральной и Северной Азии, Восточной Европы, ведущим российским исследовательским университетом по подготовке научно-инженерной элиты. Поэтому высокое место в международных рейтингах — всего лишь этап, как бы наглядная оценка пути нашего движения.

**— По каким критериям будет оцениваться работа вуза?**

— Мы ставим задачу попасть в рейтинг QS. Рейтинг QS в основном репутационный. К примеру, здесь 40% составляет мнение академического сообщества, 10% — мнение работодателей. То есть половина оценки нашей работы

зависит от того, что думают о нас эксперты. Но эта оценка напрямую зависит от других составляющих — индекса цитирования и интернационализации образования. Интернационализация — это количество иностранных студентов и преподавателей в вузе. В рейтинг QS невозможно войти, если существенным образом не увеличить число иностранных студентов и преподавателей. А для этого необходимо модифицировать программы обучения, то есть выполнить перевод основных программ на английский язык.

Показатель интернационализации в НГУ и так довольно высок: у нас примерно 6% иностранных студентов. В основном благодаря Китайско-российскому институту совместно с Хэйлунцзянским университетом (г. Харбин). Обучение в этом институте ведется по системе 3+1: три года в Китае и один год у нас. Поэтому, когда мы говорим о переводе программ на английский язык, это не значит, что нам нужно в срочном порядке отказываться от своих русскоязычных программ. В Китайско-российском институте обучение проводится на русском языке.

**— В какие сроки нужно уложиться и какие намечены этапы реализации программы развития?**

— «Дорожная карта» сейчас сформирована. Дальше, я думаю, нас ждет подготовительный этап, который продлится по крайней мере до середины 2014 года. Первое, что мы планируем сделать, *sine qua non*, как говорится, — это провести реформу системы управления. Нам нужно выстроить отношения с персоналом университета, с его сотрудниками, чтобы управление зависело от показателей эффективности, чтобы мы четко отталкивались от тех целей, которые мы перед собой поставили.



Необходимо широкое вовлечение преподавателей вуза в исполнение этой программы и в администрирование, как это организовано в ведущих университетах мира. Да, есть люди, которые целиком заняты управлением, но значительная часть процесса администрирования лежит на преподавателях. Поэтому и нам надо их вовлекать в управление, и это тоже одна из главных задач реформы.

В нашей программе есть цель разделить управление на три независимые ветки: административную, финансовую, экспертную. Речь не идет о революции в системе управления: будет настройка, которая позволит университету работать динамично в рамках программы. Нужно, например, фактически создать маркетинговую службу. Сейчас у нас таковой просто не существует. Но первоочередной шаг — создание полноценно работающего проектного офиса, который бы занимался воплощением этой программы в жизнь.

**— Перейдем ко второму этапу...**

— Второй этап я бы назвал этапом качественного роста. Если посмотреть на то место, которое сейчас занимают российские университеты в международных рейтингах, то мы увидим, что все они очень сильно проваливаются по индексу цитируемости. В рейтинге QS это число цитирований в расчете на одного преподавателя.

Я уже говорил, что рейтинг QS, на который мы ориентируемся, на 50% репутационный. Нарастивая баллы за счет опроса членов академического сообщества, работодателей, скорее всего, можно продвинуться в топ-300. И что дальше? Дальше повышение рейтинга нереально без существенного улучшения научно-исследовательской составляющей. Все наши вузы, которые мечтают о выходе в топ-100, должны кардинальным образом улучшить именно этот показатель.

**— Для этого нужна интеграция с академической наукой. Что будет сделано в этом вопросе?**

— В России нет университета, более интегрированного в научную среду, и нет университета, который бы дал столько кадров для Российской академии наук в целом, чем наш.

Так сложилось, что наука и образование в нашей стране были в некотором смысле разорваны. Фундаментальная наука развивалась в РАН, а образованием занимались университеты. В этом смысле НГУ является исключением. Он был создан отцами-основателями Сибирского отделения АН СССР именно для подготовки кадров для научно-исследовательских институтов, поэтому изначально был интегрирован в систему Академии наук. У нас из 119 выпускающих кафедр 85 расположены на территории институтов СО РАН, и 80% преподавателей — это активно работающие в них ученые. В этом наше конкурентное преимущество. У нас в пешей досягаемости находятся более 30 институтов Новосибирского научного центра. Эта уникальная для России концентрация научно-образовательных ресурсов.

Если мы хотим быть конкурентоспособными на международном уровне, нужно развивать исследовательскую составляющую на базе самого университета. В идеале мы бы хотели видеть наш университет и СО РАН как единое целое. Пока же в планах создание совместных лабораторий по «горячим» направлениям науки. Но для того чтобы это не было формальным, у них должен быть соответствующий юридический статус. В связи с реформой российской науки определенности со статусом на данный момент нет.

Если мы вернемся к индексу цитирования, который жестко увязан с вопросом интеграции вузов в научную среду, то, например, в 2013 году в журналах, входящих в базу Scopus, у нас было 866 статей. Сейчас этот показатель устойчиво увеличивается на 5–6% в год. В планах иметь к 2020 году не менее 3 тыс. статей. В Новосибирском научном центре работает большое число высокоцитируемых ученых. В одном только Институте ядерной физики более 40 человек имеют индекс цитирования больше тысячи. Поэтому нужно еще активнее привлекать научных сотрудников в процесс образования. Необходимо, чтобы наука была сосредоточена на кафедрах университета и чтобы все активно работающие ученые были вовлечены в образовательный процесс.

**— Чтобы оценить, какой скачок вам предстоит осуществить, давайте посмотрим, на каком месте вы сейчас находитесь.**

— Сейчас по рейтингу QS мы находимся на 352-м месте, а среди российских вузов — на четвертом. Впереди нас — Московский госуниверситет, Санкт-Петербургский университет, МВТУ им. Баумана.

Если реально оценивать ситуацию, то, согласно нашему анализу, ни одному из университетов в мире не удалось сделать рывок за пять лет из топ-400, где мы сейчас расположились, в топ-100. Известно только три случая, когда из топ-400, с тех же примерно позиций, как у нас, университеты вошли в топ-200. И это было сделано за счет резкого увеличения публикационной активности.

Если говорить о цифрах, то мы собираемся увеличить все шесть показателей в рейтинге в несколько раз. Это выглядит на первый взгляд не очень амбициозно. Например, средние показатели вузов из топ-100 по академической репутации 90 (максимум — 100), у нас в 2013 году было 32,7. Репутация среди работодателей у нас была 24,8, а мы собираемся поднять ее до 84. Показатель цитируемости собираемся увеличить в 3 раза.

Основной показатель, по которому хромают все российские вузы, — это показатель цитирования. Сейчас для НГУ он составляет 5,2. Мы планируем поднять его до 19,1. И это будет лишь минимальное значение для университетов из первой сотни. Потому что, даже если мы сейчас все статьи, которые публикуются в СО РАН, посчитаем за свои, с нашими аффилиациями, и то мы по этому показателю не дотянем до минимального значения университетов из топ-100.

Конечно, по мере продвижения в рейтингах все это будет корректироваться. Однако заявлять, что мы сможем какой-то показатель увеличить на два порядка за пять — семь лет, с нашей стороны было бы несерьезно. Мы хотим все-таки ставить перед собой реальные цели и задачи.

— **Понятно, что программа развития потребует серьезных вложений. Ваши финансовые аппетиты также исходят из реального положения дел?**

— Для следующего переходного года в наших планах — продвигнуться на 20–30 мест, задача максимум — войти в топ-300. В последующие годы это движение должно быть не линейным, а экспоненциальным. Но надо понимать, что все вузы, которые стремительно продвигались в мировых рейтингах, интенсивно поддерживались государством.

Всего на программу мы собираемся потратить 18,5 млрд руб. Из них бюджетных средств — 12 млрд, остальное — привлеченные и собственные средства. На следующий год вузы, вошедшие в программу, получают от 1,1 до 1,5 млрд. Если посмотреть на наш график, то в 2015-м мы планируем привлечь 1,4 млрд, дальше подразумевается финансирование по нарастающей, и к 2020 году мы бы хотели, чтобы финансирование из госбюджета составило более 2 млрд. Но насколько наши финансовые планы будут соотноситься с реальным финансированием этой программы, не очень понятно.

Мы также отчетливо понимаем, что любой из университетов в случае невыполнения целевых показателей будет исключен из программы. Можно назвать это гонкой на выбывание. Дальнейшее движение вперед будет очень сложным, конкуренция будет возрастать. Но мы настроены серьезно.

— **Высокий международный уровень — это не только качественные и количественные показатели, это и современная инфраструктура, комфортная среда.**

— Мы это хорошо понимаем. Например, взять корпус, в котором мы сейчас находимся: он был построен в 1963 году, и в этом кабинете сидели все десять ректоров. Общежития, за исключением двух новых, все были возведены в 1960-е — начале 1970-х. Понятно, что, не обладая современной инфраструктурой, не имея комфортабельного жилья для студентов и преподавателей, аспирантов, очень тяжело соревноваться с университетами, которые имеют кампусы мирового уровня.

Уже прошло 50 лет, эти общежития и морально, и физически устарели. Капитальный ремонт требует вложений на уровне сотен миллионов рублей. Проще их убирать и строить новые. Это самый оптимальный вариант. Цена вопроса — около 400 млн в год на одно общежитие. И я думаю, что мы найдем поддержку по этому вопросу в Министерстве образования и науки.

— **Сейчас достраивается новый корпус университета, значит, увеличится количество преподавателей и студентов, и они стол-**

**кнутя с теми же проблемами — нехватка жилья, неразвитая инфраструктура. Как эти вопросы решать?**

— К сентябрю 2015 года должны начаться занятия в новом корпусе. Но это только первая очередь строительства. Если даже мы введем эти 55 тыс. кв. м, мы не закроем все свои проблемы. Тем более это не решит вопрос с созданием научно-исследовательской базы международного уровня. Необходимы площади для новых лабораторий, куда мы могли бы приглашать тех же наших выпускников, которые добились блестящих результатов, работая в ведущих зарубежных центрах.

Необходимо создавать условия для нормальной жизни, необходима нормальная инфраструктура. Безусловно, университет заинтересован в строительстве собственного жилого комплекса для преподавателей. Нам как воздух необходимы комфортная среда, нормальные условия проживания и работы.

**— Программа развития в данном случае — это один из способов повысить свою инвестиционную привлекательность?**

— НГУ можно назвать градообразующей организацией в новосибирском Академгородке. С одной стороны, не было бы Сибирского отделения — не было бы университета. С другой стороны, без университета трудно представить, что было бы с СО РАН — безусловно, на данный момент лучшим отделением Российской академии наук. Именно выпускники НГУ в самые тяжелые годы позволили Сибирскому отделению РАН сохранить свой кадровый потенциал и так динамично развиваться.

У нас есть серьезные конкурентные преимущества, и надо этим пользоваться. На территории в 2 кв. км расположены и академические институты, и университет, и Технопарк новосибирского Академгородка — лучший технопарк России. Такого нигде в России нет, да и в мире немного примеров. Нашим преимуществом является система непрерывного образования, когда мы фактически начинаем готовить к поступлению в университет ребят с 14 лет. Огромным конкурентным преимуществом НГУ является наша физматшкола (СУНЦ НГУ), которой в 2013 году исполнилось 50 лет.

И третье конкурентное преимущество — это блестящая диаспора наших выпускников. Выпускники НГУ, я бы сказал, сейчас более известны за рубежом, чем сам университет. Только в США на данный момент работает около 500 наших выпускников. Недавно рейтинговое агентство «Эксперт РА» проводило опрос среди 10 крупнейших транснациональных компаний, в том числе тех, которые имеют свои представительства в России. Оказалось, что НГУ по востребованности своих выпускников находится на втором месте после МГУ. А если отнормировать на общее количество выпускников, то мы окажемся на первом месте.

*Беседовала Юлия Шатова*