



## ПОЗИЦИЯ

ДМИТРИЙ ЕНДОВИЦКИЙ

# «ДЕЙСТВОВАТЬ БУДЕМ ПО ФОРМУЛЕ: ТРАДИЦИИ ПЛЮС ИННОВАЦИИ»

*Новый 2016/17-й учебный год для доктора экономических наук, профессора Дмитрия Ендовицкого стал началом второго ректорского пятилетия. Мы встретились с ним накануне, во время летних каникул, чтобы поговорить о нелёгкой доле ректора, попытаться оценить уже сделанное им в этой должности и узнать о том, что ожидает Воронежский госуниверситет в ближайшем будущем.*

**Д**митрий Александрович, что было самым тяжёлым для вас за первые пять лет ректорской службы?

– Пожалуй, тот патернализм, который сидел, да ещё и продолжает сидеть в головах у наших сотрудников. Говорю о системе отношений, доставшейся нам в наследство от Советского Союза, который я вспоминаю с доброй улыбкой. Прекрасное время, когда за тебя думали другие: они тебя и спасали, и обеспечивали условия для жизни и прочее, прочее. Все мы вышли оттуда, поэтому так непросто привыкаем к личной ответственности за свою судьбу.

Вот за пять лет в этом плане в ВГУ многое поменялось. По крайней мере, у естественного научного блока наших факультетов. Люди увидели реальные возможности для зарабатывания денег и начали использовать эти возможности. Для них фраза «коммерциализация инновационных разработок» – уже не пустые слова. Вы посмотрите, как у целого ряда наших талантливых учёных вскрылся предпринимательский дар. Среди них и химики, и физики, и сотрудники факультета ПММ... Эти люди поняли: не надо ждать доброго президента, доброго губернатора, доброго ректора – надо самим работать.

А наша управленческая задача – создать условия для такой работы. Чтобы были материально-техническая база, юридическая защита интеллектуальной собственности наших сотрудников, мотивация для молодых учёных оставаться в стенах университета... В этом направлении мы и пытались двигаться.

– Слом «советского» сознания в университете тяжело проходил?

– Очень! Признаюсь, у меня сейчас совершенно другие представления о том, как надо развиваться университету, чем были в первые годы работы ректором. Они стали более консервативными, что ли. Более ответственными. Произошло так, что вместе с университетом изменился и я. И это закономерно: нигде не научишься управлять людьми – ни на каких семинарах, ни в каком «Сколково», ни в каких умных книжках не вычитаешь про эти секреты. Управленческий опыт – бесценный и уникальный, и он приходит, только когда сам начнёшь работать руководителем. Такой опыт никому не передашь, даже на уровне интуиции.

– А за эти минувшие пять лет у вас лично чего было больше: разочарований или открытий?

– Где-то пятьдесят на пятьдесят. В первые два года казалось, что теперь всё можно. Можно нахаль-

но выступить в Брянске перед Путиным и попросить дать ВГУ статус федерального университета. Можно бить во все колокола... Но вопрос-то всё равно не решился.

**– А почему, кстати? Что всё-таки помешало ВГУ стать федеральным университетом? Что не спростлось, что не замкнулось в том амбициозном проекте?**

– Здесь две причины. Первая связана с очень сложной, чрезвычайно бюрократизированной системой принятия решений на уровне министерств... Отсюда и итоговая резолюция: «Считаем нецелесообразным». Это была позиция Фурсенко<sup>1</sup>. И в результате, несмотря на обещание Путина, проблему просто-напросто заболтали...

**– Расстроились тогда сильно?**

– Знаете, это как в той поговорке: всё, что нас напрягает, делает нас сильнее<sup>2</sup>. Поражение – тоже опыт. И обижаться в такой ситуации на кого-то другого – вряд ли правильно...

А вторая причина, которая помешала ВГУ стать федеральным университетом, заключается в том, что для страны этот проект как-то очень быстро умер. Также, кстати говоря, как и проект национально-исследовательских вузов. И многие ответственные чиновники это понимают. К примеру, один из идеологов реформирования высшей школы, бывший ректор Московской школы управления «Сколково», а ныне – советник министра образования Андрей Евгеньевич Волков открыто говорит сегодня, что эффективность двух статусных проектов – под большим сомнением.

Вот мы были во Владивостоке, когда программ «5 – 100»<sup>3</sup> создавали, и увидели, что в Дальневосточном федеральном университете и корпуса, и гостиницы (там их целых пять) – они все пустые. Максимум, на 10 процентов заняты. Понимаете? Это же страшно – деньги потрачены, огромная инфраструктура создана, а людей нет... Ну там хоть здания построены, а есть вузы, где оборудование закуплено и до сих пор так и стоит без действия.

**– Говоря о прорыве в университетском сознании, который произошёл в ВГУ в последние годы, вы не упомянули гуманитариев. Почему? Они не встраиваются в новую экономическую модель?**

– Для меня это один из самых серьёзных вызовов. Знаете, когда я пять лет назад сел в ректорское кресло, моими главными оппонентами были естественники. Потому что они не видели во мне,

экономисте, какую-либо пользу для себя. Только такие уникалы, как профессор Эвелина Павловна Домашевская, смогли интуицией прочувствовать: толк будет. А в основном они отнесли к моему приходу, мягко говоря, сдержанно. Прошло пять лет, и естественники увидели пользу от действий администрации, которая сейчас руководит университетом. А вот гуманитарии остались на том же уровне. Поэтому один из вызовов времени для меня и состоит в том, чтобы гуманитарное крыло университета, которое должно определять культурное влияние на регионы, подтянуть до того уровня социальной активности, которую сейчас мы наблюдаем у естественников.

Сделать это не просто. Естественникам легче. Достаточно хорошего научного оборудования, достаточно лоббизма на уровне грантов, стимулирования публикаций в западных журналах с высокими импакт-факторами. А гуманитарии – более сложная категория. Их просто так не переделаешь...

**– Да ещё и время сейчас абсолютно негуманитарное...**

– Это точно. Но без гуманитарного образования и науки классического университета быть не может.

**– Прекрасно, что ректор понимает это. Но когда мы говорим о негуманитарном времени, то подразумеваем не только готовность служения идеалам просвещения руководителя университета, но и государственную политику в целом. И вот здесь, как говорится, есть проблемы. Снижение количества бюджетных мест, рост платы до неимоверных размеров за коммерческое образование, реальные перспективы сокращения штатов и, как следствие, уменьшение количества студентов – филологов, культурологов, историков... Как-то можно сопротивляться этим обстоятельствам?**

– Во все времена все проблемы и вызовы надо делить на системные и внесистемные. С системными проблемами на уровне университета мы не справимся. К ним отношу то же самое выделение бюджетных мест на гуманитарных факультетах. Это, как вы правильно заметили, государственная политика. В какой-то момент она может быть ошибочной. К примеру, можно произносить много правильных слов о том, что нельзя переписывать историю, или о том, что надо защищать наш могучий русский язык, но при этом практически не давать бюджетных мест истфакам и филфакам. Это нонсенс. Но... С политической государственной не поспоришь.

<sup>1</sup> Фурсенко Андрей Александрович, министр образования и науки Российской Федерации в 2004–2012 годах.

<sup>2</sup> Перефразированная цитата из Ницше: «Всё в жизни, что меня не убивает, делает меня сильнее».

<sup>3</sup> Государственная программа поддержки крупнейших российских вузов. Запущена Министерством образования и науки России в соответствии с указом Президента РФ от 7 мая 2012 года «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

Другое дело – внесистемные проблемы. Насколько я могу судить, структуры гуманитарных факультетов у нас в ВГУ крайне архаичны. Некоторые из них отражают установки почти сорокалетней давности. У нас есть, к примеру, кафедры, где 2,5–3 ставки. Ну разве это современная кафедра?! Это так – статус-кво сохраняем, чтобы людей в кризисное время не дёргать. Но время заставляет меняться. И без реорганизации гуманитарных факультетов нам уже не обойтись.

– *У вас уже есть конкретное видение того, как надо осуществить эти перемены?*

– Пока веду обсуждения... Понимаете, сложность ситуации ещё и в том, что для того, чтобы на гуманитарных факультетах появились новые направления, имеющие рыночный спрос, требуется «волшебный пендель» ректора. Только после этого люди начинают хоть как-то шевелиться – вот в чём беда! Истфак, филфак... Порой я просто вынужден принуждать их к изменениям. Прямо какая-то совершенно застывшая структура! И молодёжь, попадая в такую среду и впитывая ценностные ориентиры старшего поколения, очень быстро перестаёт желать каких-либо изменений. Даже остатки якобинства, свойственного возрасту, у неё напрочь исчезают!..

Словом, для меня перемены в нашем гуманитарном блоке – очень серьёзный вызов. Но отвечать на него мы будем по формуле, которая лично мне представляется наиболее подходящей для исправления данной ситуации: традиции плюс инновации.

– *Теперь несколько вопросов о планах на ближайшее пятилетие – ваш второй ректорский срок. Начинается он в непростое время. Демографический и экономический кризисы становятся сегодня глобальными проблемами для высшей школы. Чтобы выжить в таких условиях, вузам надо вести конкурентную борьбу. Насколько, по вашему мнению, она будет жёсткой в нашем регионе?*

– Всё познается в сравнении. Практически во всех областях Черноземья вузовское сообщество сегодня сильно разобщено. Очень сильно! Допустим, в Курске идёт прямое противостояние между Юго-Западным государственным университетом и Курским государственным университетом. Получилось так, что в одном небольшом городе было открыто сразу два классических университета. И эта ситуация мгновенно породила конфликт интересов.

У нас в Воронеже до недавнего времени подобной проблемы не было. Коллеги из других вузов не-

сколько хулиганили по отношению к ВГУ во время приёмных кампаний, и это хулиганство, конечно же, будет продолжаться, даже усиливаться, потому что демографическая яма, в которую мы вступили, просто колоссальная. И потому в течение ещё нескольких лет нас ожидает нелёгкая конкурентная борьба за абитуриентов.

Но сегодня в Воронеже возникла более серьёзная проблема. Связана она со слиянием ВГАСУ и ВГТУ в единый опорный технический университет. Такое объединение – в большей степени политическое, чем естественное. Кстати, в Министерстве уже стали понимать, что произошла некая системная ошибка, которая привела к появлению вот этого «тяни-толкая». В итоге ЖКХ, архитектура и строители, с одной стороны, а машиностроители, ракетчики, авиаторы – с другой. Послушайте, у них же разные ментальности, разные культуры, разные традиции! Они ещё очень нескоро «переопылятся» и смогут жить единым организмом.

А пока появление такого странного симбиоза на территории Воронежской области вносит в вузовское сообщество очень большой эффект нервозности. И мы, боюсь, ещё узнаем о проблемах, которые это объединение принесёт.

– *Может быть, именно этот воронежский эксперимент приведёт к тому, что проект объединения вузов в России будет закрыт?*

– Нет, слияния будут происходить и дальше, потому что нынешняя политика направлена на существенное уменьшение количества государственных вузов. Просто закрыть вуз и разогнать людей нельзя, значит, надо их объединить и...

– *...и урезать финансирование?*

– Совершенно верно. Объявят курс на оптимизацию штатов, будут убирать в вузах дублирующие функции и по образовательным программам, и по административно-управленческому персоналу. Это сложная большая задача...

Если же говорить конкретно о нас, то по воронежскому региону Правительство Российской Федерации в лице вице-премьера Ольги Юрьевны Голодец закрыло тему объединения до июня 2018 года. Никаких слияний за это время больше не будет. Было соответствующее совещание, на котором присутствовали и Ливанов<sup>4</sup>, и Гордеев... И там Ольга Юрьевна приняла решение: заморозить все процессы в Воронежской области до того момента, пока не будет проведена официальная оценка эффективности работы опорного технического университета.

<sup>4</sup> Ливанов Дмитрий Викторович, физик-теоретик, доктор физико-математических наук, в 2012–2016 годах – министр образования и науки Российской Федерации.

– *Получается, что фактически до столетнего юбилея ВГУ...*

– Очень кстати вы заговорили о столетии. Сама дата – «круглее», как говорится, не бывает – обязывает к особо пышным торжествам. Поэтому на сей раз мы уже не сможем обойтись милым домашним «капустником». Формат празднования векового юбилея ВГУ должен быть достаточно серьёзным.

Поэтому уже сейчас по поручению Алексея Васильевича<sup>5</sup> я готовлю проекты писем в адрес премьера Медведева и министра Ливанова. Надо, чтобы на уровне Министерства образования специальным приказом был создан оргкомитет по подготовке к празднованию столетия Воронежского университета. И чтобы в Правительстве Российской Федерации были люди, заинтересованные в проведении этого юбилея на самом высоком уровне. Тот же премьер Медведев, у которого мама и тётя учились в ВГУ. Или вице-премьер Рогозин, который является нашим почётным доктором... Необходимо, чтобы на правительственном уровне у нас появились лоббисты, которые координировали бы подготовку к столетию ВГУ. Здесь – чистой воды Андрей Платонов: «Без меня народ неполный». Вот и без нашего университета неполный Воронеж, неполная Россия...

– *Во всяком случае, для региона ВГУ – это науко- и культурообразующий центр... Здесь, кстати, ещё один поворот темы лоббизма. Год назад вы стали депутатом областной Думы. Не знаем, как в советское время, но в постсоветский период ректор ВГУ ни разу не участвовал в работе областного парламента. Университету от этого будет легче?*

– Это было поручение губернатора. Польза от избрания меня депутатом и для университета, и для меня в основном репутационная...

– *Что-то вроде дополнительных доспехов, которые помогут защититься от ударов жизни?*

– И как-то защитить других. Депутатская работа – она же связана с постоянными встречами с избирателями. А избиратели с радостью к депутату не приходят... Особенно когда у тебя такой избирательный округ, как посёлок Краснолесный... Всякий раз, когда туда приезжаю, у меня сразу начинает болеть душа и никак не может успокоиться, потому что люди идут с такими проблемами, о которых мы и не слышали.

– *Дмитрий Александрович, в минувшем июне на выборной конференции профессор Лев Ефремович Кройчик назвал вас «ректором-созидателем».*

*Объективности ради давайте вспомним, что появилось в ВГУ за годы вашего руководства. Бассейн – раз...*

– Бассейн – очень хлопотный объект: то вода зацвела, то оборудование где-то дало сбой... Поэтому он требует особого ухода.

Дальше концертный зал на улице Хользунова. Это отдельная история. Сейчас мы всеми силами пытаемся вдохнуть в него жизнь. И не только с помощью современной материально-технической базы – это, слава богу, нам удаётся. Труднее добиться, чтобы наши университетские люди начали в этот зал ходить. Ведь – стыдно признаться! – мы даже на концерты симфонического оркестра сгоняем народ силой. Заставляем деканов обеспечивать явку, квоты какие-то даём... Вот это неправильно. Думаю, впредь никаких квот устанавливать не надо. Просто спросить, кто точно пойдет. А все остальные билеты отдать городу. Чтобы воронежцы пришли, посмотрели на наш зал, на его возможности и рассказали об этом друзьям. А мы попробуем раскрутить концертный зал в новом учебном году в масштабах города, чтобы там не только КВНы и «Студенческие вёсны» проходили, но и концерты, чтобы этот наш зал стал серьёзной культурной площадкой.

Ещё удалось построить комфортабельное общежитие, корпус экономфака, за эти же годы возник и начал работать Издательский дом, стал действовать университетский научно-учебный полигон в далёкой Республике Адыгее...

Рад, что при всех проблемах дошли руки и до нашего Ботсада, до заповедника «Галичья гора», до комплекса «Веневитиново»...

– *Уже само перечисление сделанного говорит о довольно высоких темпах развития университета в последнее время. Останется ли подобная стратегия и во время вашего второго ректорского пятилетия?*

– Планы, конечно, есть. Но необходимо понимать и объективные трудности нынешнего момента. В прошлое пятилетие экономика страны росла, потом зафиксировалась на определённой высокой точке и... стала падать. Но мы с нашими планами ещё успели попасть в экономический рост, при котором можно было добиваться выделения соответствующих субсидий. Сейчас экономика продолжает падать, и я, честно признаться, как экономист, не очень верю утверждениям Улюкаева<sup>6</sup>, что уже в третьем квартале текущего года наша экономика выйдет из рецессии. Плохо будет, судя по всему, ещё года

<sup>5</sup> Гордеев А.В., воронежский губернатор.

<sup>6</sup> Улюкаев Алексей Валентинович, доктор экономических наук, с 2013 года – министр экономического развития Российской Федерации.

полтора-два. Вы же видите, что творится: начинают забирать средства даже из стипендиального фонда! А если начали забирать деньги у студентов, то тут уже не до строительства...

Поэтому наши задачи на два ближайших года более скромные. Первая – при ухудшающемся финансировании сохранить потенциал и академическую репутацию ВГУ. И вторая – достойно отметить столетие университета. Это пока главное. А когда экономика пойдёт в рост, тогда будут реанимированы и федеральные адресные инвестиционные программы...

**– С сентября этого года в ВГУ появилось три новых специальности. Будут ли ещё открываться какие-то новые направления в университете в ближайшем будущем?**

– Обязательно. Если во время кризиса мы не можем строить новые здания, но мы можем строить новые современные направления... Есть такой известный учёный-экономист Майкл Портер<sup>7</sup>. Сегодня он – гуру в области конкуренции. Так вот, Портер доказывает: чтобы не допустить появления конкурентов в твоём регионе, в твоём сегменте, в твоей отрасли, надо искусственно возводить барьеры на входе в твою отрасль. К таким барьерам он отнес снижение затратёмокости, эффективный маркетинг и т.д. То есть рыночные механизмы.

Если мы посмотрим на ситуацию с этой точки зрения, то главным конкурентным преимуществом ВГУ должно стать появление новых образовательных программ, перспективных в ближайшие десяти-

летия. И пока наши коллеги спят, мы просто обязаны использовать ситуацию с максимальной выгодой для себя.

Скажем, такие направления, как востоковедение и африканистика. Они пока до конца ещё не раскручены, но бюджетные места в ВГУ по этим направлениям уже есть. И с учётом нынешней геополитики это прорыв.

То же самое с медициной. Здесь у меня задача простая – окончательно не перессориться и не войти в фазу откровенного противостояния с моим коллегой Есауленко<sup>8</sup>, который наверняка считает, что мы зашли на его территорию. Но наша логика в этом вопросе такова: в медуниверситете нет научного оборудования, которое позволяет на современном уровне готовить для региона врачей-генетиков, биохимиков, биофизиков, кибернетиков. Это может делать только ВГУ.

Кроме того, сегодня треть выпускников нашего биолого-почвенного факультета работают в медицинских учреждениях. И при этом не имеют медицинского образования. Они востребованы современной медициной, но формально у них нет соответствующего диплома.

Необходимо было исправить эту ситуацию. Поэтому мы решили аккуратно, не вступая в прямые «боевые» действия с медицинским университетом, развивать в ВГУ собственное медицинское направление.

Поступить иначе было нельзя: время требует от нас конкретных действий.

**Беседовали Тамара и Дмитрий Дьяковы**

<sup>7</sup> Портер Майкл Юджин, американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса, автор теории конкурентных преимуществ.

<sup>8</sup> Есауленко Игорь Эдуардович, доктор медицинских наук, профессор, с 2000 года – ректор Воронежского государственного медицинского университета.