



# Университеты как «фабрика мысли» регионов: ключевые проблемы

директор по взаимодействию с регионами НИУ ВШЭ  
Н.В. Рязанцева

Москва, 2021



Раздел 1

# Понятие и характеристики «фабрик мысли»

# Общая информация о think tank



Think tank («мозговые центры») - учреждение, корпорация или группа, организованные **для изучения конкретного предмета (например, политического вопроса или научной проблемы) и предоставления информации, идей и рекомендаций.** Впервые появились в США в начале XX века

- ▶ Ориентированы на **практическое применение результатов экспертно-аналитической работы** (зачастую в определенной управленческой конфигурации)
- ▶ **Работают на собственный бренд**, отражая возможности реализации проектов и экспертно-аналитических работ
- ▶ Являются **экспертными площадками** для обсуждения вопросов социально-экономического развития



## Параметры университетских think tank



Какие виды think tanks бывают?

- Университетские
- Государственные
- Корпоративные
- Частные

В чем различия с исследовательскими институтами?

- Ориентированы на **практическое применение результатов исследований**, на распространение и внедрение новых знаний среди лиц, принимающих решения
- Деятельность носит **междисциплинарный характер**, а их **продукты ориентированы на конкретные управленческие решения**

# Мировой рейтинг think tank



## Международный рейтинг Global Go To Think Tank Index

Составляется Университетом Пенсильвании с 1989 г.

**94** университета представлены в субрейтинге университетских think tank

- ▶ Глобальные **лидеры** рейтинга сконцентрированы в **США, Германии, Великобритании, Франции**
- ▶ МГИМО – **единственный** российский **ВУЗ**, входящий в ТОП субрейтинга (8 место)



Анализ опыта университетов-участников субрейтинга показывает, что именно **университетские think tank являются важным элементом выработки политик и проектов** социально-экономического развития, поддержки принятия решений

**Ведущие университеты являются партнерами think tank или их создателями**



**London School of Economics IDEAS**



**Rice University**



**Tsinghua University**

## Критерии рейтинга

- **Ресурсные показатели:** способность набирать и удерживать ведущих ученых и аналитиков; уровень, качество и стабильность финансовой поддержки и т.д.
- **Показатели использования:** репутация "посреднической" организации для СМИ и государственных институтов в стране
- **Показатели достижения результатов:** число и качество подготовленных предложений и идей, выпущенных публикаций по вопросам политики
- **Показатели достигнутого эффекта:** рекомендации, рассмотренные или принятые директивными органами и организациями гражданского общества

**987**

университетов были рассмотрены при составлении рейтинга

**3974**

заполненных опросных листа исследовано для построения рейтинга

# Лидеры среди университетских think tank



## США

- **Baker Institute for Public Policy, Rice University (1 место)**
- **Center on International Cooperation, New York University (5 место)**
- **Edwin O. Reischauer Center for East Asian Studies, SAIS, Johns Hopkins University (10 место)**
- **Mercatus Center, George Mason University (GMU) (12 место)**
- **Center for International Development (CID), Harvard University (15 место)**

## Европа

- **LSE IDEAS (Великобритания) (2 место)**
- **Institute of Development Studies (IDS), University of Sussex (Великобритания) (3 место)**
- **Centre for Defence Studies (CDS), King's College London (Великобритания) (4 место)**
- **Center for International Studies and Research (CERI), Sciences Po (Франция) (6 место)**
- **Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), (Россия) (8 место)**
- **Center for Development Research (ZEF), University of Bonn (Германия) (17 место)**

## Азия

- **Institute of International and Strategic Studies (IISS), Peking University, FKA Center for International and Strategic Studies (Китай) (9 место)**
- **Carnegie-Tsinghua Center for Global Policy, Tsinghua University (Китай) (13 место)**
- **Brookings-Tsinghua Center for Public Policy (BTC), Tsinghua University (Китай) (14 место)**
- **East Asian Institute (EAI), National University of Singapore (Сингапур) (20 место)**



Раздел 2

# **Зарубежный опыт формирования «фабрик мысли» на базе университетов**

# Особенности американской и европейской моделей университетских think tank

*\*по данным анализа ТОП-30 университетских think tank рейтинга GGTTT'20*



## Особенности американской модели

Возникли в первой половине XX века в качестве основного поставщика интеллектуального продукта по экономическим и политическим проблемам. Во многом **сконцентрированы** на экспертно-аналитическом обеспечении **международных отношений\***



## Особенности европейской модели

**Исторически создавались в качестве подразделений университетов** либо академий наук, исследовательских центров в области социальных наук, действующих при поддержке государства. **Акцентируются на исследовании региональных проблем, связанных с развитием Евросоюза\***



Среди университетских think tank США и Европы встречаются как **независимые исследовательские институты**, опирающиеся на широкую экспертную сеть, **так и локальные подразделения**, работающие в рамках коллектива и студенческого сообщества отдельных университетов



**Финансовые источники** университетских think tank диверсифицированы (средства университета; целевое финансирование федерального и регионального правительств; взносы некоммерческих организаций и фондов, частных лиц; финансы промышленных групп). Схемы финансирования отличаются в зависимости от страны базирования think tank



Сформирована **гибкая система привлечения экспертов со всего мира, сообщества выпускников выступают «лоббистами»** в политическом комьюнити



## Особенности лидеров рейтинга Global Go To Think Tank Index



**Baker Institute for Public Policy, Rice University**



**London School of Economics IDEAS**

- Обеспечивают **привлечение студентов-магистров и стажеров** (в т.ч. в рамках партнерских программ с зарубежными университетами) **к экспертно-аналитической работе**
- Имеют **консультативные органы**, в которые входят бывшие политики, чиновники и др.

# Кейс-анализ: Baker Institute for Public Policy, Rice University



## Особенности

- Основан в 1993 году, лидер среди университетских think tank в США
- Приоритетное направление – исследования в области государственной политики (в т.ч. по направлениям энергетических исследований, отношений с Ближним Востоком, США и Мексики, государственных финансов и др.)
- Организует стажировки для магистров в кампусе университета, а также совместно с Французским институтом международных отношений в Париже, Молодежным космическим центром МГТУ им. Н.Э. Баумана и др.



## Финансирование

Осуществляется в основном за счет донорских взносов, пожертвований и исследовательских грантов, в т.ч.

- Baker Institute endowment – 5,27 млн. \$
- Поддержка частных лиц – 4,7 млн. \$
- Исследовательские гранты – 1,74 млн. \$
- Фонды Университета Райса – 0,1 млн. \$

## Основные программы исследований

- Разработка рекомендаций по политике здравоохранения
- Исследования Китая
- Международная экономика
- Анализ президентских выборов
- Влияние религии на политику в Америке и в мире
- Политика в области науки и технологий
- Космическая политика и др.



# Кейс-анализ: London School of Economics IDEAS



## Особенности

- Создан в 2008 г. на основе исследовательского центра по изучению Холодной войны, как **центр исследований дипломатии и стратегии**
- Приоритетное направление – **международная политика**
- **Сотрудничает с британским правительством, зарубежными университетами и корпорациями**
- Организует публичные лекции, конференции и дебаты



Обеспечивает привлечение студентов-магистров к экспертно-аналитической работе

## Финансирование

- **LSE** - 8,444 £
- **Взносы за обучение** магистров, которые принимают участие в исследованиях - 142,153 £
- **Международные фонды** - 797,412 £
- **Публикации и подписки** - 21,525 £
- Британское **Министерство Торговли и Промышленности** - 8,177 £



## Экспертный состав

- **Академическо-административный Совет:** 7 членов (сотрудники университета, профессора и лекторы LSE) занимаются мониторингом функционирования think tank и его исследовательской деятельностью
- **Консультативный Совет:** 18 членов (бывшие британские и американские политики, дипломаты, профессора, бюрократы и эксперты) представляют независимое экспертное мнение и дают указания

## Особенности азиатской модели университетских think tank



Первые экспертно-аналитические структуры появились в странах Азии еще в 1950-е гг., однако, они не превратились в значимую в политическом отношении силу. По мнению китайских экспертов причины сводятся к следующему:

- вклад в решения правительства, посредством выполнения качественных экспертно-аналитических работ, **крайне мал, степень общественного влияния – слаба**
- преимущественно низкий спрос на университетскую экспертизу, т.к.:
  - высокий престиж государственной службы позволяет привлекать на государственную службу лучшие кадры;
  - при необходимости экспертизы **создаются подведомственные учреждения или советы**, члены которых отбираются чиновниками
- **недостаточное финансирование** для экспертно-аналитической работы

Китайским правительством в настоящее время **предпринимаются активные усилия в части трансформации вузов в think tank, выполняющие экспертно-аналитическую работу в интересах правительства**



В целях совершенствования механизма поддержки принятия решений, по поручению председателя КНР в 2014 г. разработан и принят «**План содействия строительству новых аналитических интеллектуальных центров вузов с китайской спецификой**»



Созданы ряд think tank на базе университетов в партнерстве с крупными международными think tank, в т.ч.:



**Carnegie Endowment for International Peace**,  
Tsinghua University  
(13 место в рейтинге)



**Brookings-Tsinghua Center for Public Policy (BTC)**,  
Tsinghua University  
(14 место в рейтинге)

# Новые форматы деятельности университетов в качестве think tank



Современные университеты в значительной мере влияют и несут ответственность за свой вклад в социально-экономическое развитие территорий присутствия, выступая в качестве «мозговых центров» и, выполняя таким образом свою «третью миссию»

## Финляндия



Инициатива «**Design for Government**», появившаяся в 2015 году как продолжение образовательного курса Университета Аальто, стала приоритетным проектом стратегического развития Финляндии.

На следующем этапе был создан экспериментальный проектный офис Премьер-министра и государственная компания Motiva, внедряющие новые подходы к государственному управлению на основе кейс-случаев, а также формирующих базы лучших практик (lesson's learned) и рекомендаций по повышению эффективности деятельности различных правительственных служб и компаний

## Бразилия



Фонд Жетулиу Варгаса – высшее учебное заведение и аналитический центр Бразилии, созданный в 1944 г. в результате объединения более 90 исследовательских институтов. Рассматривая существующие вызовы с точки зрения политики, экономики, управления, права и др., является драйвером развития Бразилии

▶ **3 место**  
среди think tank в мире\*

▶ **1 место**  
среди think tank в Латинской Америке на протяжении 12 лет\*

\*Согласно отчету Global Go To Think Tank Index Report

## Германия



Проект создания «**real-world laboratories**» стартовал в 2013 году в земле Баден-Вюртемберг. Инициатива создания на базе университетов и научных центров лабораторий реального мира, имевшая фокус на концепции устойчивого развития Германии, активно поддерживана политиками и обществом. На сегодняшний день лаборатории активно распространены по всем землям Германии, являются «пионерами изменений» в политике развития Германии



Раздел 3

# **Российские практики деятельности университетов в качестве «фабрик мысли»**

# Текущая ситуация с формированием «фабрик мысли» на базе университетов в Российской Федерации

! Ограниченное количество университетов вовлечены в реализацию экспертно-аналитических работ в интересах социально-экономического развития регионов, в т.ч.:

1

## Ведущие университеты РФ



МГУ им. М.В. Ломоносова



РАНХиГС



НИУ ВШЭ



МГИМО  
МИД России



РЭУ им. Г.В. Плеханова и др.

Реализуют **большой портфель проектов** в интересах социально-экономического развития России и ее регионов. Объем внебюджетных доходов за счет экспертно-аналитической работы и НИР до 10 раз выше, чем у иных вузов

2

## Федеральные, опорные, национальные исследовательские университеты



КФУ



УрФУ



СКФУ

и др.

## Форматы работы

- ▶ Разработка документов стратегического планирования
- ▶ Проведение экспертизы реализации региональных программ
- ▶ Разработка предложений по политикам развития отраслей экономики и социальной сферы
- ▶ Разработка комплексных проектов развития регионов
- ▶ Создание постоянно действующих экспертных площадок и др.



Раздел 4

# Механизмы создания «фабрик мысли» регионов на базе университетов

# Барьеры формирования «фабрик мысли» на базе университетов в Российской Федерации



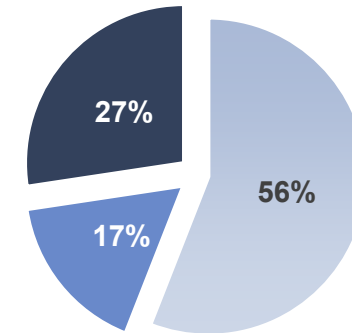
В рамках Форума АСИ в августе-октября 2020 г. проведено анкетирование среди вузов, региональных органов власти, представителей бизнеса, нацеленное в т.ч. на идентификацию барьеров создания think tank регионов на базе университетов

**>150** РЕСПОНДЕНТОВ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ

## Позиция «заказчика» (РОИВ, бизнес и др.)

1.	Недостаточный уровень экспертно-аналитических и проектных компетенций, возможный субъективизм в университетских командах
2.	Неразвитость коммуникации и слабое восприятие ВУЗов как площадок для экспертных обсуждений
3.	Отсутствие системной работы в университетах по направлениям реализации проектной работы под заказ РОИВ, бизнеса
4.	Ограниченность механизмов вовлечения университетов в экспертно-аналитическую работу и др.

## Структура участников опроса



- Представители управленческой команды университета
- Представители региональной управленческой команды
- Представители крупного бизнеса, заинтересованные в экспертно-аналитической поддержке в регионе

## Позиция «исполнителя» (университеты)

1.	Недостаточный уровень финансирования экспертно-аналитических работ со стороны регионального бюджета
2.	Дефицит механизмов найма ведущих экспертов с рынка труда и отсутствие условий и мотивации привлечения сотрудников университетов к экспертно-аналитической работе
3.	Недостаток баз данных для целей проведения исследований, подготовки экспертных заключений и др.

VS



## Принципы формирования «фабрик мысли» на базе университетов в Российской Федерации

- ▶ **Проактивная позиция** (фандрайзинг и работа со стейкхолдерами) think tank в территориях своего присутствия – как минимум в рамках федерального округа
- ▶ **Доказательность** суждений, докладов и иных работ think tank
- ▶ Реализация междисциплинарных **комплексных проектов**, решающих **прикладные задачи**
- ▶ **Инвестиции в человеческий капитал и в данные**
- ▶ Максимально широкое **обнародование данных** своих исследований
- ▶ **Целевая настройка работы внутри университета** по направлениям деятельности think tank
- ▶ Использование **рассредоточенного внешнего человеческого капитала**, вхождение в глобальные сети профессионалов



# Рекомендации для формирования «фабрик мысли» регионов на базе университетов



- ▶ **Акцентировать** исследования на вопросах и проблемах **социально-экономического развития регионов, а также обеспечить разработку практических рекомендаций** по их преодолению
- ▶ **Продукты фабрики мысли должны быть видимы** для общества и лиц принимающих решения продуктов, важно **усилить представление результатов работы** университетских think tank в СМИ
- ▶ При реализации проектов в интересах регионального развития важно обеспечивать **создание совместных проектных групп с организациями реального сектора и представителями власти**, а также **проектных команд с участием студентов и молодых ученых**
- ▶ Важно обеспечить участие фабрик мысли в **формировании кадрового резерва** для экспертно-аналитической поддержки органов исполнительной власти
- ▶ Стоит **опираться на внедрение инноваций и цифровых инструментов поддержки экспертно-аналитической деятельности** (в т.ч. на основе big data, AI), приложить усилия к **созданию бренда университетских think tank и расширению возможностей взаимодействия с обществом**
- ▶ Целесообразно ориентироваться на **диверсификацию источников финансирования** экспертно-аналитических работ
- ▶ Обеспечить **непрерывное развитие экспертных компетенций университетских команд**, а также **сформировать систему подготовки новых экспертов через проектное обучение и сопровождение наиболее талантливых студентов**, в т.ч. с участием университетов-лидеров в экспертно-аналитической работе
- ▶ Повышение конкурентоспособности think tank регионов на базе университетов возможно за счет **применения сетевых форматов взаимодействия** ведущих университетов, а также ведущих мировых консалтинговых компаний



## Раздел 5

# **Перспективы развития и необходимые шаги по формированию «фабрик мысли» регионов на базе университетов**

# План содействия строительству новых «фабрик мысли» вузов с китайской спецификой: прототип



! План нацелен на генерацию университетами знаний, выступающих опорой для принятия качественных управленческих решений

Think tank китайских вузов становятся «агентами перехода» общественных и научных знаний в данные для принятия решений, что позволяет совершать прорывы в ключевых областях СЭР страны

## Ключевые положения Плана:

- ▶ Сосредоточиться на **стратегических исследованиях, консультациях по вопросам политики, обучении персонала, формировании общественного мнения и общественной дипломатии**
- ▶ Создавать **бренд университетских think tank**, усилить **представление результатов** работы университетских think tank **в средствах массовой информации** и расширять возможности взаимодействия с обществом
- ▶ Сделать упор на международную повестку, обеспечить создание ряда think tank по глобальным и региональным вопросам, в т.ч. **в партнерстве между китайскими и ведущими зарубежными think tank**
- ▶ Сформировать в think tank университетов **постоянно действующие экспертные органы**, ориентированные на потребности регионального развития
- ▶ Обеспечить создание кадрового резерва для экспертно-аналитической поддержки региональных Правительств, **наладить схему обмена талантливыми учеными и государственными служащими**
- ▶ Обеспечить поддержку формирования **совместных исследовательских групп** из представителей научно-исследовательских центров университетов и сотрудников организаций реального сектора
- ▶ **Реализовывать практикоориентированные проекты**, нацеленные на потребности развития территорий присутствия
- ▶ Усовершенствовать **механизмы финансирования и увеличить инвестиции в человеческий капитал**

# Проект формирования «фабрик мысли» регионов на базе университетов



! В рамках Форума АСИ «Сильные идеи для нового времени»

Сформирована рабочая группа «Вузы как think tank регионов»



▶ Разработан проект «**Университетская фабрика идей и проектов**», нацеленный на **формирование think tank российских регионов на основе сетевого партнерства университетов** – участников рабочей группы

– *в рейтинге темы «Реализация «третьей миссии» вузов» направления «Новые компетенции» Форума АСИ проект занял 2 место из 346*

▶ Проведен **опрос, нацеленный на выявление барьеров создания think tank регионов на базе университетов**, а также возможных механизмов их преодоления (более 200 респондентов из числа представителей вузов, региональных органов власти, представителей бизнеса)

▶ В рамках гранта Фонда Потанина **проведено исследование зарубежного опыта формирования think tank на базе университетов**

▶ Организована **серия экспертных обсуждений по вопросам формирования think tank регионов с участием 25-ти региональных вузов** (в т.ч. изучены кейсы российских университетов по направлению формирования think tank; модели создания think tank на базе университетов; продуктовая линейка think tank регионов и др.)

▶ Запущена работа по **формированию библиотеки лучших практик** деятельности университетов в качестве think tank

▶ В рамках Архипелага 2121 запущено направление «**Университеты как think tank**» в рамках трека «Вузы как институты развития»



Запущена постоянно действующая **стажировка «Университеты как think tank регионов»** в рамках программы НИУ ВШЭ «Университетское партнерство»

**С ноября 2020 г. участие приняли 15 ВУЗов**, в т.ч.: КФУ, ДВФУ, СКФУ, УрФУ, БФУ, НИ ТГУ, СмолГУ, НовГУ, ИрНТУ, РГУ и др. До конца 2021 г. запланировано участие еще 15 университетов.

# Идентификация спроса регионов

## Спецпроект «Решения для регионов...» АСИ-НИУ ВШЭ

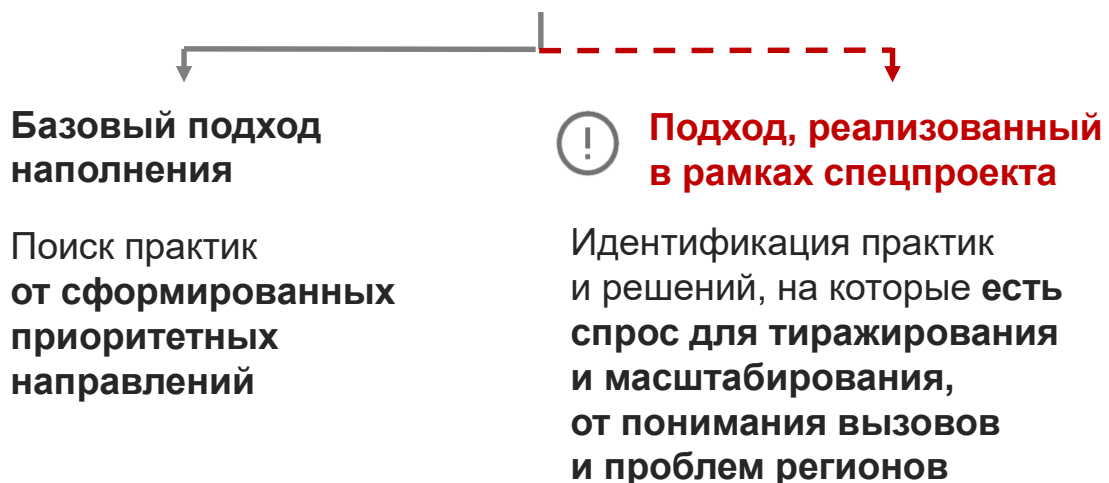


! Реализован в рамках Форума АСИ  
«Сильные идеи для нового времени» в августе-октябре 2020 г.

### Цель спецпроекта

- Отбор лучших апробированных практик и решений перезагрузки институтов управления для тиражирования в регионах в рамках проекта «Смартека» в ответ на новые вызовы на основе формирования площадки для диалога представителей региональных органов исполнительной власти, профессиональных и экспертных сообществ

### Сценарии работы с практиками в рамках реализации проекта «Смартека»



### Ключевые цифры



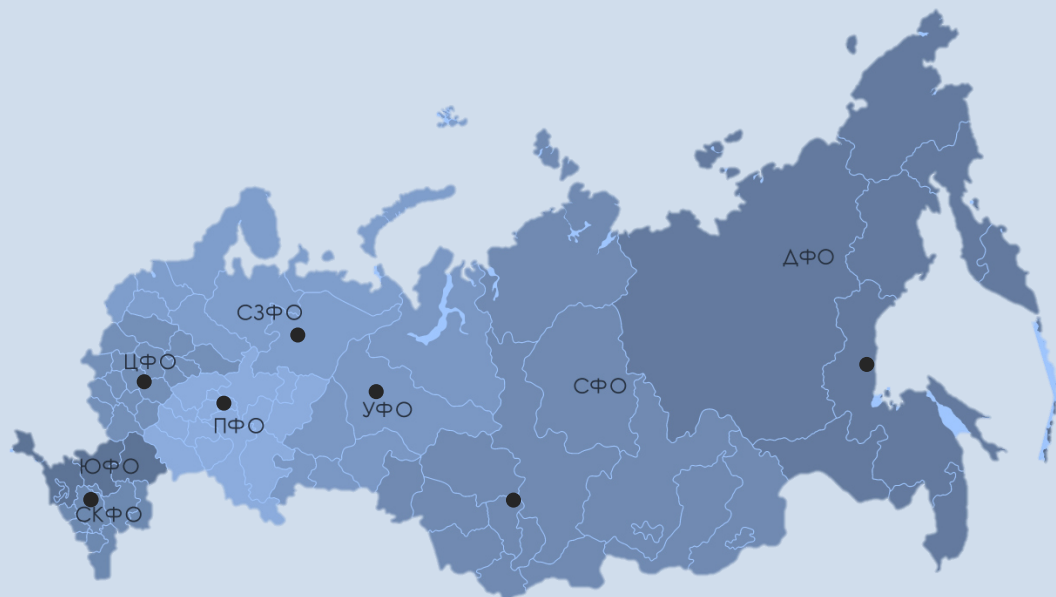
### Участники спецпроекта

Идентификация спроса	Предложения решений
Участники опроса в рамках спецпроекта: <ul style="list-style-type: none"><li>– региональные управленческие команды;</li><li>– команды университетов в регионах;</li><li>– региональные экспертные группы АСИ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Кураторы направлений Форума АСИ</li><li>– «Смартека»</li><li>– Экспертные группы (в т.ч. НИУ ВШЭ, АИРР и др.)</li><li>– Участники опроса в рамках спецпроекта</li></ul>

# Развилки формирования «фабрик мысли» в университетах

# 1

Создание единичных «фабрик мысли» в рамках собственной инициативы университетов



# 2

Запуск федеральной программы формирования «фабрик мысли» регионов





**Think tank – новое качество  
университета, вызов для развития**

