

«Нужна концентрация на конкретных результатах»

Президент группы компаний «Просвещение» **Михаил Кожевников** в интервью „Ъ“ рассказал о том, какие возможности есть у российских вузов и компаний по увеличению экспорта образовательных услуг, а также поделился планами холдинга по развитию цифровых продуктов в России и за рубежом.

— первые лица —

— В рамках нацпроектов «Образование» и «Международная кооперация и экспорт» предусмотрено резкое увеличение экспорта образовательных услуг. За счет каких сегментов это могло бы произойти? Какие инструменты вы считаете ключевыми для поддержки экспортеров?

— Ключевыми являются не меры поддержки, которые уже существуют, но недостаточно эффективны для нужного результата. Я бы сказал, что нужна некая консолидация усилий, концентрация на очень конкретных результатах. Например, для того, чтобы количество иностранных студентов в стране выросло в два или три раза, нужно сделать определенные действия, начиная с элементарных. В первую очередь это предполагает организацию централизованных площадок для вузов на всех топовых страновых образовательных ярмарках, где представлены ведущие университеты США, Великобритании и других стран. Они активно себя популяризуют и обычно представлены очень ярко на больших площадях. Отдельные вузы на таком фоне просто теряются.

— Речь о выставках за рубежом?

— Да. Но это простые шаги, важно также формировать у каждого вуза определенную стратегию. К примеру, если я представляю конкретный вуз и хочу вдвое увеличить число иностранных студентов, то для этого мне нужно сделать следующие внутренние действия и следующие внешние действия. Нужно определиться, из каких стран я хочу привлекать студентов, по каким специальностям, почему они должны поехать именно в мой вуз, именно в мой город, что я могу им предложить с точки зрения дальнейшего трудоустройства, что я могу им предложить в текущем их жизнеобеспечении, то есть какие сервисы они получают, будучи студентами, учась четыре-пять лет у меня в вузе.

Без комплексных программ и общей стратегии в рамках региона и страны в целом будет чрезвычайно сложно добиться желаемого результата в таком масштабе. Для отдельных вузов задача может быть решаемая технически, но потребует существенного роста затрат на обеспечение целевых показателей. Для достижения реальных результатов по кратному росту числа иностранных студентов в вузах нашей страны нужен эффект масштаба. Тогда будут снижены расходы и результат станет абсолютно реален. А это уже чистая бизнес-задача.

— В чем именно будет заключаться роль такого внешнего оператора для вузов? Он будет отвечать за разработку стратегии выхода на внешний рынок?

— Роль этого оператора будет в следующем: первое — это разработка плана действий, второе — это оптимизация затрат на их осуществление. Вот, собственно, и все. Потому что бизнес-компания умеет очень хорошо оптимизировать затраты для достижения ожидаемого высокого результата.

— То есть речь идет о внешнем управлении определенной функцией в вузе?

— По сути — да. На рынке уже существуют агентства, которые занимаются привлечением студентов. Их задача — сделать позиционирование вуза, правильно показать его привлекательность и преимущества. И за это вузы платят уже сейчас. Активнее можно работать с сообществами выпускников наших вузов во многих странах. И это серьезные затраты для отдельного вуза. В целом есть чем заниматься, чтобы решить задачу в масштабе страны.

У нас также есть отдельное направление, которым «Просвещение» планирует заниматься уже сейчас, не оглядываясь на высшее образование, — это развитие российского школьного образования за рубежом. В вузы идут бывшие школьники, и если мы начнем мотивировать детей на учебу в российских вузах уже в школе, то этот процесс будет гораздо более естественный. Поэтому нам нужна программа создания русских школ за рубежом, и в странах СНГ, и в странах, тяготеющих к России, имеющих определенную историческую память, и в тех странах, которые еще не определились, на какую систему образования им ориентироваться. Эта программа должна быть принята на государственном уровне, так как никто из частных инвесторов не возьмется реализовывать такой проект самостоятельно — очень большие риски и существенные траты.

— В чем здесь будет роль «Просвещения»?

— У нас уже есть компетенции в организации школ в целостном формате. То есть мы можем ее специализировать, оснастить, подготовить учителей. Можем обеспечить всем контентом, делать диагностику, замерять все результаты и сопровождать юридически. Для



ФОТО: КОМПАНИЯ «ПРОСВЕЩЕНИЕ»

любого ведомства работать в таком режиме за границей будет трудно, а для «Просвещения» это комфортно и понятно. Параллельно будет идти популяризация русского языка за рубежом — на базе этих школ, используя этих преподавателей, можно организовывать курсы русского языка и в других местах. Плюс такие образовательные организации могли бы стать центром притяжения для уже существующих русских школ — их огромное количество, и они совершенно разрознены. На сегодняшний день собрать их в реально работающую сеть можно только на какой-то базе, которая находилась бы в стране их дислокации и имела очень тесную связь с Россией. Это очень сложно сделать виртуально, потому что у них должна быть физическая возможность приехать в школу, провести встречу, конференцию и так далее. Поэтому появление хотя бы одной базовой русской школы в тех странах, где есть или своя диаспора, или тяготение к российскому образованию и культуре, было бы очень кстати.

Нам нужна программа создания русских школ за рубежом, и в странах СНГ и в странах, тяготеющих к России, имеющих определенную историческую память, и в тех странах, которые еще не определились, на какую систему образования им ориентироваться

Отдельное направление — это продвижение на уровне школ пакета Russian Science. Он включает курсы по математике, информатике, физике, химии. Все в мире сегодня прекрасно понимают, что у России на сегодняшний день топовый уровень школьного образования в математике, информатике и физике. Недаром мы занимаем первые места на всех олимпиадах школьников много лет подряд. Так что не использовать этот потенциал нельзя — нужна программа, которая будет это направление продвигать, и мы можем стать активным участником такой программы или площадкой для ее реализации.

— «Просвещение» будет предоставлять контент, который будут покупать зарубежные школы?

— Мы и сейчас можем обеспечить школы содержанием, методиками, подготовкой учителей, оснащением, диагностикой текущих результатов и другими сервисами, необходимыми конкретной школе. Именно комплексно оснащенная школа дает необходимый результат. Можно продать такой пакет, чтобы результат был на уровне хорошей российской или московской школы, ведь сейчас успехи московского образования могут сделать потенциал экспорта. Мы готовы

вместе с департаментом образования города Москвы, департаментом внешнеэкономических и международных связей столицы и со всеми организациями, которые заинтересованы в проникновении российского школьного образования за рубеж, сотрудничать, взаимодействовать и создавать точки присутствия в странах, которые могут стать потенциальными рынками.

— Russian Science будет ориентирован только на русские школы?

— Нет, если мы возьмем такие страны, как Вьетнам, Ангола или Куба, там есть ориентация в целом на российскую модель образования, это очень серьезные поставщики студентов в российские вузы. Отношения со странами, где большое количество представителей элиты оканчивает российские вузы, строятся совершенно по-другому. Гораздо более эффективно с точки зрения бизнеса и с точки зрения политики. Это и есть развитие определенной части, так называемой мягкой силы.

да вводится обязательный ЕГЭ по английскому языку. По идее вся страна помимо своего языка должна сносно разговаривать и на том языке, на котором общается весь мир, хотим мы этого или нет. Также чем больше будет программ на английском языке в вузах, тем шире будут возможности по привлечению аудитории, которая сразу по каким-то причинам не готова учить русский. Потом, оказавшись в нашей стране, даже проходя программу на английском языке, они будут учить русский язык, постигать русскую культуру, поскольку мотивация на это очень сильно вырастет. Да и окружающая среда повседневного общения будет этому активно способствовать. И количество студентов, которые готовы будут приехать в Россию, может сильно вырасти. Более того, потребность делать программы международного уровня будет хорошим апгрейдом и для наших студентов тоже, пока во многих вузах качество программ оставляет желать лучшего. Поэтому есть куда развиваться, куда стремиться.

— «Просвещение» по заказу Рособрнадзора будет проводить мониторинг школьного образования в России по международной методологии PISA. Есть ли уже какие-либо результаты?

— Само исследование будет проводиться в 2021 году, а сейчас ведется активная подготовка. В частности, мы разрабатываем те задания, которые позволят усилить позиции России по тем пунктам, где мы обычно теряем баллы. Сейчас нужно, во-первых, научить учителей с этими заданиями работать и, во-вторых, немного перестроить образовательный процесс. Пока Россия проигрывает своим конкурентам на международном исследовании PISA по функциональным навыкам на практике. Перестройка процесса может пройти через организацию проектных работ, через большее количество практико-ориентированных заданий не в дополнительном образовании, которым охвачено очень небольшое количество детей, а в общем образовании, в течение урочного времени. Так мы сможем получить результаты быстро, может быть, уже даже через год. Также у нас есть сервисы, которые позволяют региону довольно быстро массово обучить учителей использовать все эти задания для подготовки детей к диагностике 2021 года.

— «Просвещение» уже заключило несколько соглашений по разработке цифровых продуктов и цифровых сервисов. Вы планируете выводить эти решения на внешний рынок?

— Задача номер один — это все-таки сделать такие решения массовыми у нас в стране. Продукт сначала тестируется на страновом уровне, потом он идет на глобальный ры-

нок. Возможность такого расширения, безусловно, должна быть, но сначала нужно сделать цифровую систему в стране. Ровно это сейчас реализуется через нацпроект, и мы в этом принимаем посильное участие. Я думаю, что, пройдя определенные этапы, мы получим в стране систему цифрового управления индустрии образования, цифрового контента для образования, и тогда уже появится достаточное количество модулей, которые можно будет делать под любую страну. К примеру, языковая локализация — это простая история, смысловая локализация под требования другой страны — это чуть более сложная задача, но тоже реализуемая. Если есть методика достижения результата и она управляемая, то есть понятно, что тебе делать и как, то решение можно вывести почти в любую страну. Дальше все уже будет определяться барьерами входа на рынок каждой страны, объемом этого рынка и затратами на проникновение.

— Какие цифровые продукты наиболее близки к внедрению на практике?

— Нацпроектом поставлена задача по разработке федерального маркет-плейса, и я думаю, что до конца года его уже представят. Соответственно, можно будет насыщать и наполнять оболочку теми продуктами, которые будут работать на результат. Из тех продуктов, которые уже есть на рынке, можно сказать про Московскую электронную школу. Доступ к ней открыт для всех регионов.

— Российская венчурная компания до конца года планирует запустить образовательный венчурный фонд, причем было заявлено, что инвестиции будут направляться как в российские, так и за рубежные проекты. Будет ли «Просвещение» участвовать в отборе проектов?

— Мы очень рады, что РВК планирует запустить образовательный венчурный фонд. «Просвещение» очень внимательно следит за всеми стартапами, которые появляются на образовательной поляне, и, конечно, с радостью будем помогать в отборе проектов, если такая помощь будет нужна, и принимать участие в качестве соинвестора, если это будет востребовано. Но сложность пока в том, что таких стартапов, в которые стоит инвестировать, крайне мало, поэтому важно создавать условия, чтобы их появлялось все больше. Для этого у РВК есть другой механизм. В рамках нацпроекта на РВК возложена задача организации процесса создания и апробации цифровых учебно-методических комплексов. Поскольку они будут большие и сложные, то к ним нужно будет делать разные модули. Вот для этого можно привлекать стартапы.

— Должно ли требование о возможности выведения решения или продукта на внешние рынки быть обязательным условием для принятия решения об инвестициях?

— Вообще, если цифровой продукт нельзя использовать глобально, то он не очень интересен. Либо должна быть изначально поставлена масштабная задача, реализация которой обеспечивает необходимый уровень цифровизации индустрии образования в стране. Тогда это имеет смысл, и это ровно то, что сейчас происходит в нацпроектах: цифровая экономика, цифровая образовательная среда. А на рынке B2C если продукт и проект нельзя масштабировать на внешние рынки, то его не надо делать. Это будет экономически невыгодно: при тех же затратах у нас не будет соответствующего трафика. Так что нужно иметь возможности хотя бы для расширения на русскоязычную аудиторию всего мира.

Все крупные зарубежные образовательные стартапы также международно ориентированы. К примеру, крупнейшее приложение для изучения английского языка — индийское. Есть еще пример — это компания Smart Course. Проект запустили в США для того, чтобы студенты колледжа могли успешнее и эффективнее проходить онлайн-курсы. Затем эта история была масштабирована на страну, а далее и за рубеж, теперь и некоторые российские компании используют это решение. В каждой стране есть люди, которые живут за рубежом, и для того чтобы их объединить, нужен глобальный продукт. Одновременно нужно делать удобную версию на английском и на языках тех стран, где продукт реально локализовать, получая прибыль. Задача лишь в одном:кратно увеличивать аудиторию пользователей, что позволяет увеличить доходы быстрее постоянно растущих расходов.

— В какие стартапы стоит инвестировать в первую очередь?

— В те, которые можно быстро масштабировать, только такие. Не важно, на какую они будут тему. Это будет какой-то образовательный сервис, или это будет содержательный продукт с дополнительными сервисами. Но для того чтобы продукт был удобен, всем должно быть понятно, какой образовательный результат он дает. Все продукты, ориентированные на конкретный образовательный результат, в идеале еще и измеряемый, когда ты можешь посмотреть свой прогресс и сравнить с тем, каким он был на этапе входа, тогда это будет привлекательная для инвесторов история, за это будут платить потребители.

Мы также готовы выступить в роли инвестора, смотрим на новые проекты, и если то, что люди делают, можно масштабировать, то проявляем интерес, где-то становимся партнерами, где-то просто внимательно изучаем компанию, делаем предложения, создаем совместные предприятия, занимаемся разработками, и достаточно активно.

Интервью взяла Татьяна Едовина