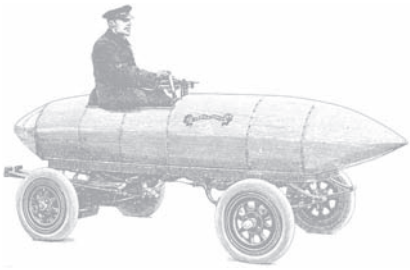


Н. В. Драntусова, Е. А. Князев

МНОГОКАНАЛЬНОСТЬ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

•

N. V. Drantusova, E. A. Kniazev

Multichanneling and diversification of financing scientific researches

The article presents foreign experience of diversification financial sources as well as difficulties of diversification of financing scientific and research activity in the Russian context.

С 1980-х гг. стабильные прежде отношения между правительствами и университетами в большинстве зарубежных стран становятся менее устойчивыми. Государство начинает по-новому интерпретировать свою роль в поддержании системы высшего образования: от доверительных обязательств по поддержке системы высшего образования как общественного блага, обеспечивающего научное, культурное и социальное развитие страны, оно переходит к определению себя в качестве крупнейшего и значимого заказчика и покупателя образовательных и научных услуг университета. Как отмечают исследователи, государство было вынуждено пойти на пересмотр своих взаимоотношений с университетами, прежде всего, в силу ограничения своей налоговой мощности и, как следствие, ограничения доходов [1]. В связи с расширением доступа к высшему образованию, а также появлением более актуальных статей расходов, расходы на образование на прежнем уровне становятся для государства непосильными.

Результатом этого стало планомерное сокращение финансового присутствия государства в тех областях, где, по его мнению и по объективным показателям, есть возможности перехода от преимущественного финансирования со стороны федерального бюджета к другим источникам финансирования. Финансирование деятельности университетов в целом и научно-исследовательской деятельности в частности не является здесь исключением. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (далее — ОЭСР), с 1990 по 2000 г. доля научно-исследовательских работ, финансируемых из государственных источников, сократилась с 40 до 29 %. Университеты, чья научно-исследовательская деятельность традиционно финансировалась в среднем на 80 % из государственных источников, оказались перед лицом значительного сокращения государственного финансирования этого вида своей деятельности [2].

Выделяются две основные тенденции во внешней среде современного исследовательского университета. Это изменение структуры финансирования научно-исследовательской деятельности в направлении сокращения государственной поддержки и расширения использования негосударственных источников. Помимо этого все большее распространение получает конкурсное финансирование.

© Н. В. Драntусова, Е. А. Князев, 2005

Изменение структуры финансирования НИР университетов, рассматривающих науку и исследования в качестве основного организационного приоритета, сделало задачу диверсификации источников финансирования одной из самых актуальных. Все это привело к тому, что зарубежные университеты в последние 10–20 лет значительно активизировали усилия, направленные на поиск новых источников доходов и заказчиков. Многие смогли укрепить свои связи с промышленностью, активно занимаясь коммерциализацией результатов научной деятельности, расширяя предпринимательскую деятельность, используя средства международных фондов и устанавливая связи с выпускниками.

В статье приведены результаты исследования по изучению опыта зарубежных университетов по диверсификации источников финансирования НИР. Были проанализированы современные тенденции финансирования научно-исследовательской деятельности университетов, определяющие внешнюю среду современного исследовательского университета, а также необходимые организационные и поведенческие изменения на институциональном уровне для эффективной адаптации университета к условиям изменившихся структуры и моделей финансирования научных исследований. Проведенный анализ позволил выделить основные факторы, наличие которых во внешней среде университетов и на институциональном уровне определяет успех их деятельности в диверсификации источников финансирования НИР. Это:

1) активная позиция государства в реализации законодательных и экономических мер, способствующих расширению возможностей университета в привлечении дополнительных источников финансирования научно-исследовательской деятельности;

2) производство университетами научных результатов высокого качества, удовлетворяющих требованиям различных заказчиков;

3) готовность и способность университетов к последовательной и системной организационной трансформации;

4) развитие инновационного мышления и предпринимательского мировоззрения на всех организационных уровнях университета.

В первой части статьи указанные факторы всесторонне анализируются. Сквозь их призму рассматривается положение дел в российских университетах, участвующих в научных исследованиях и разработках. Во второй части приведены выводы о проблемах диверсификации финансирования научно-исследовательской деятельности в современном российском контексте.

Факторы, определяющие успех деятельности университетов по диверсификации источников финансирования НИР: зарубежный опыт

1. Активная позиция государства в реализации законодательных и экономических мер

Наиболее успешными в диверсификации источников финансирования являются университеты тех стран, в которых **государство**, компенсируя снижение финансовой поддержки со своей стороны, **приняло на себя обязательства по решению следующих задач**:

- разработка политики, устанавливающей приоритетность сотрудничества университетов с промышленностью, как одного из важнейших условий развития инновационной экономики и социального развития;
- обеспечение реализации политики через создание реальных финансовых механизмов (например, создание венчурных фондов);
- совершенствование законодательства с тем, чтобы предоставить университетам больше возможностей и стимулов в осуществлении деятельности по коммерциализации результатов научных исследований (например, внесение изменений в патентное законодательство) [3].

Таким образом, роль государства стала определяться созданием условий, которые, с одной стороны, делают выгодным для бизнеса вложение финансовых средств в развитие технологий и научных исследований, а с другой — заставляют вузы адаптировать результаты своей научно-исследовательской деятельности к решению задач экономического и социального развития. Речь идет, прежде всего, о налоговых льготах, позволяющих компаниям исключать из облагаемого налогом годового дохода средства, потраченные на проведение исследований и развитие технологий [4], а также о ряде законодательных инициатив, позволяющих вузам оставлять за собой права на интеллектуальную собственность, полученную в ходе научно-исследовательской деятельности.

Первый шаг в реализации мер по стимулированию участия университетов в экономическом развитии, был сделан США, когда в 1980 г. были приняты два закона: закон Байя — Доула (Государственный закон № 96–517) и Стивенсона — Уайдлера (Государственный закон № 96–418). Закон Байя — Доула о патентах университетов и организациях малого бизнеса разрешил получателям федеральных средств и исполнителям государственных контрактов оставлять за собой право на использование результатов научных исследований с целью продажи лицензий местному деловому сообществу. Закон Стивенсона — Уайдлера по технологиям и инновациям вменил в обязанность федеральным научным лабораториям участвовать в процессах передачи региональному сообществу собственных технологий и технологий, принадлежащих федеральному правительству. В 1982 г. первые инициативы были дополнены Законом об инновационном развитии малого бизнеса, определившим программу поддержки инновационного малого бизнеса, в рамках которой приоритетное финансовое содействие из государственных источников оказывалось проектам сотрудничества получателей федеральных научных грантов с малыми высокотехнологичными компаниями.

Указанные законы, благодаря которым университеты США получили возможность использовать результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, заложили фундамент единой государственной политики и стимулировали коммерциализацию академических исследований. Дополнительным фактором, создавшим благоприятные условия для активизации деятельности американских вузов в этой области, стали изменения в практике патентования, направленные на усиление защиты прав интеллектуальной собственности. Вслед за США с середины 90-х гг. изменения в политику распределения прав на интеллектуальную собственность, полученную в ходе научных исследований, были внесены в большинстве стран ОЭСР. Если раньше владельцем всех научных результатов было государство, то согласно принятым изменениям университеты и общественные исследовательские организации получили право распоряжаться своей интеллектуальной собственностью самостоятельно. Более того, во многих странах были также внесены изменения в политику патентирования, трудовое законодательство, условия выдачи исследовательских грантов и административные процедуры структур, занимающихся лицензированием [5].

В результате предпринятых мер количество заявок на получение патентов, поданных в Европейский патентный офис (European Patent Office — EPO), возросло с 60 104 в 1991 г. до 109 609 в 2000 г. Что касается доходов, получаемых университетами от продажи лицензий на имеющиеся у них патенты, то, как показал отчет ОЭСР о коммерциализации результатов НИР, средний размер дохода от лицензии варьируется между странами: США — 7,7 млн. USD, Германия — 1,5 млн. евро, Корея — 537 тыс. USD, Швейцария — 269 тыс. евро, Япония — 93 тыс. евро [6]).

Хорошим стимулом для активизации сотрудничества вузов с промышленными предприятиями во многих странах стало инициирование государственных программ, в которых наличие партнеров в промышленности является обязательным условием выделения государственных средств университету для осуществления научно-исследовательской деятельности. Так, например, в Австралии для того, чтобы сфокусировать внимание университетов на установлении связей с возможными внешними заказчиками научных услуг, в первую очередь с промышленными предприятиями, была разработана новая формула распределения государственных средств на научно-исследовательскую деятельность университетов через схему институциональных грантов (Institutional Grants Scheme). Согласно этой формуле, успехам университета в привлечении средств из промышленности и от других заказчиков придается самый большой вес — 60 %. Два других критерия распределения государственных средств — привлечение аспирантов, а также качество и количество научных публикаций — имеют гораздо меньший вес, 30 % и 10 % соответственно [7].

Результатом осуществленных государственных мер и активизации сотрудничества высших учебных заведений с промышленностью и бизнесом, а также возрастающей потребности промышленных организаций в высококвалифицированных научных специалистах стала общая для большинства развитых стран тенденция к увеличению роли бизнеса в финансировании научно-исследовательской деятельности уни-

верситетов. Так, например, в период с 1981 по 2001 г. поддержка научных исследований в вузах Франции бизнесом и промышленностью увеличилась на 80 %, в Канаде — на 50 %, в Германии, Финляндии, Италии — на 40 %, в Нидерландах, Великобритании и США — в среднем на 26 % [6].

2. Производство университетами научных результатов высокого качества, удовлетворяющих требованиям разных заказчиков

Д. Дилл и Б. Спорн [8] отмечают два основных императива государственной политики в области финансирования НИР на современном этапе, которые сфокусировали основное внимание на вопросах обеспечения высокого качества производимых университетом научных услуг:

Поощрение конкуренции между университетами в производстве научно-исследовательских услуг. В основе реализации данного принципа — распределение большей части предоставляемого финансирования через конкурсные программы и деятельность научных фондов. Например, в Великобритании финансирование университетов разделено на два потока: финансирование преподавания и финансирование научно-исследовательской деятельности по итогам ежегодно проводимой оценки научно-исследовательских результатов. Как отмечают Дилл и Спорн, такая ситуация не может не отражаться на задачах университетской администрации, которая в подобных условиях должна особое внимание уделять качеству производимых научных результатов университета.

Вовлечение университетов в решение задач регионального и национального экономического развития. Основным механизмом здесь является изменение структуры источников финансирования, расширение спектра негосударственных источников. Это заставляет университеты производить научный продукт, который будет востребован другими потенциальными заказчиками и потребителями научных услуг: промышленностью, бизнесом, региональными властями.

Качество научных результатов оценивается уже не только экспертами в рамках определенных научных дисциплин, что присуще традиционному подходу. Предполагается, что помимо познавательных и социальных норм, которые влияют на фундаментальные исследования и академическую науку, при проведении научных исследований следует руководствоваться и более широкими соображениями полезности производимого знания (для индустрии или правительства, для общества в целом). Это значительно расширяет состав участников процесса производства научного знания в рамках решения той или иной научной задачи (от представителей других научных дисциплин до сотрудников научных лабораторий промышленных предприятий) и число потенциальных потребителей производимого знания, каждый из которых предъявляет конечному результату свои критерии и требования. Как отмечал М. Гиббонс, качество предопределяется теперь более широким множеством критериев, соответствующим расширяющемуся социальному спектру вовлекаемой экспертизы [9].

В управлении ключевым становится вопрос о том, как должна быть организована и структурирована научно-исследовательская работа, чтобы преодолеть доминирующие дисциплинарные формы институционализации, свойственные существующей сегодня модели академического знания, ориентировать научных работников не только на процесс научно-исследовательской деятельности, но и на достижение результатов этой деятельности, качественных и востребованных обладателями финансовых ресурсов.

3. Готовность и способность университетов к последовательной и системной организационной трансформации

Давление, которое ощущают на себе современные университеты в связи с появлением распределенной системы производства научного знания [10], новых задач по участию в процессах социального и экономического развития и связанной с этим необходимости адаптации к новым условиям производства и распространения научного знания, ставит серьезные организационные и управленческие вопросы перед университетами. Для того чтобы в условиях серьезной конкурентной борьбы научно-исследовательская деятельность университета стала источником дополнительного финансирования, усилия вуза должны соответствовать двум аксиомам:

1) высокое качество и востребованность научных услуг определяют конкурентные преимущества вузов в борьбе за имеющиеся ресурсы;

2) способность устанавливать партнерские отношения и входить в альянсы с участниками

системы производства научного знания повышает привлекательность и возможности вуза.

Следование этим аксиомам ведет к значительным изменениям в структуре университета. Создание междисциплинарных научных центров и проектных команд, которые способны гибко реагировать на потребности внешнего заказчика, развитие университетской периферии, использование различных подходов и организационных форм, направленных на поддержание эффективного взаимодействия с другими организациями, — все это свидетельствует об изменении традиционных границ внутри учебного заведения и собственно университета. Следовательно, для эффективной адаптации вуза к новым условиям недостаточно простого осуществления структурных изменений. Необходимо их встраивание в существующую организацию университета, установление и балансирование взаимосвязей новых структур с уже имеющимися университетскими подразделениями и структурами, а также координирование деятельности новых структур с выполнением основной университетской миссии. Все это говорит о том, что внутренняя среда университетов должна быть готова к управлению деятельностью по диверсификации финансирования. Менеджмент университета должен быть способен сформировать стратегию и выработать основные принципы поведения в условиях, когда необходимо привлечение различных источников финансирования НИР, он должен уметь координировать все усилия в рамках данной деятельности и правильно распоряжаться привлеченными ресурсами, а также инвестировать средства в нужный персонал и структуры, обеспечивающие успешную реализацию этой деятельности.

В связи с этим **готовность и способность университетов к последовательной и системной организационной трансформации**, включающей изменения структуры и системы управления университета, также выделяется нами в качестве важного фактора успеха.

Основными способами эффективного осуществления трансформации, предпринимаемыми в успешных зарубежных университетах, являются:

— изменение организационной структуры и управления научно-исследовательской деятельностью;

— определение университетской стратегии и рамок деятельности по диверсификации источников финансирования и регламентация всего процесса;

— укрепление роли центрального управляющего ядра через создание централизованного органа управления и контроля данной деятельности и эффективное финансовое управление негосударственными источниками;

— расширение университетской периферии развития, создание мобильных, внешне ориентированных структур;

— профессионализация управления.

4. Развитие инновационного мышления и предпринимательского мировоззрения на всех организационных уровнях университета

Необходимым условием активизации усилий университетов по диверсификации источников финансирования научно-исследовательской деятельности является адекватное изменение **организационной культуры** университета, стимулирующее академических сотрудников к передаче научного знания внешним потребителям и поиску дополнительных источников финансирования. Это означает развитие **инновационного мышления и предпринимательского мировоззрения** на всех уровнях организации, что, как показывает опыт зарубежных университетов, остается одной из наиболее трудно решаемых задач.

Участие в технологическом перевооружении промышленности, оказание консультационных услуг, выполнение исследований в рамках контрактов с промышленными заказчиками, поиск грантов и подготовка соответствующей документации — эта деятельность значительно расширяет сферу традиционных обязанностей университетских сотрудников. Гейгер, определяя традиционный взгляд на основные цели исследовательской деятельности и исследователей, отмечал следующее: «В идеале исследователи вдохновлялись на проведение исследовательской работы состоянием научного знания в своей научной области — что уже изучено, что требует изучения, а что может быть изучено в перспективе. Их принципиальным желанием или целью было сделать свой личный вклад в научное знание своей дисциплины; этот вклад должен был быть оценен соответствующим дисциплинарным сообществом, а результат этой оценки находил свое отражение в профессиональном признании и вознаграждении самого исследователя» [11]. Преобладающая

приверженность академического персонала такому восприятию своей профессии, поддерживающемуся традиционной академической культурой, является серьезным препятствием для активизации деятельности по поиску дополнительного финансирования.

Проведя несколько исследований организационной культуры в ряде европейских университетов, Д. Дэвис обобщил и вывел два ключевых момента, оказывающих наибольшее влияние на изменение организационной культуры университета [12]. Во-первых, это организационные процедуры и инструменты, способные изменить существующие в университетах традиционные модели поведения. Вторым ключевым моментом должно стать создание системы стимулов и мотивации академического персонала. На основе выводов Дэвиса и обобщая подходы зарубежных университетов, можно выделить две основные задачи университетского менеджмента:

1. Привлечение профессорско-преподавательского состава к научно-исследовательской работе (прежде всего, для университетов, чья деятельность преимущественно сфокусирована на преподавательской деятельности);

2. Расширение спектра направлений научно-исследовательской деятельности сотрудников в целях удовлетворения интересов внешних заказчиков (исследовательские университеты, у которых основным видом научной деятельности традиционно являются фундаментальные исследования).

Для *усиления научно-исследовательской компоненты деятельности сотрудника университета* активно используются следующие механизмы:

- выделение научно-исследовательской деятельности в качестве приоритетной (или поддержание баланса между преподавательской и исследовательской деятельностью);
- снижение преподавательской нагрузки;
- создание физических условий для осуществления исследовательской деятельности (лаборатории, оборудование, библиотека);
- выделение из университетских средств исследовательских грантов и стипендий;
- возможности для повышения квалификации научного сотрудника (предоставление творческих отпусков, возможности прохождения стажировок, собственная организация образовательных программ и т. д.).

Для *вовлечения научно-исследовательского персонала в новые виды деятельности* широко применяются такие меры, как:

- рассмотрение инновационной деятельности в качестве приоритетной на общеуниверситетском уровне;
- введение системы материальных стимулов (персональное участие в получении доходов от использования интеллектуальной собственности, введение системы надбавок за активное сотрудничество с промышленностью);
- изменение существующей системы оценки научно-исследовательской деятельности;
- организационная поддержка усилий сотрудников по привлечению финансирования из разных источников;
- финансовые механизмы воздействия на активность сотрудников (внутренние университетские фонды и гранты).

Сложности диверсификации финансирования научно-исследовательской деятельности в российском контексте

По сути, спектр внешних возможностей для привлечения дополнительных источников финансирования российскими университетами схож с возможностями университетов в любой другой стране: расширение сотрудничества с промышленными предприятиями, коммерциализация результатов научных исследований, привлечение средств выпускников и меценатов, использование средств научных фондов и т. д. Значительным отличием здесь выступает ресурсное наполнение таких источников, которое значительно ниже, чем в других развитых странах, вследствие существующих экономических проблем в национальном масштабе. Не менее важным барьером на пути усилий университетов по привлечению различных источников финансирования является отечественный вариант экономики, основанный не на наукоемком производстве, а на торгово-финансовых операциях и эксплуатации сырьевых ресурсов, что не делает востребованным новое научное знание и значительно снижает возможности университетов в коммерческом использовании результатов научных исследований. В качестве третьего ограничивающего фактора необходимо выделить особое положение российских университетов в структуре государственного научного сек-

тора. Финансирование научной деятельности и правовой статус научных работников российских университетов значительно отличает положение университетов от положения академических организаций РАН и ведомственных научных учреждений. Если в большинстве зарубежных стран университеты являются крупнейшими производителями научно-исследовательских услуг общественного сектора, то на долю российских университетов приходится только около 5 % всех научных работ, финансирование которых составляет всего 5,2 % от общего объема затрат на науку (данные 2001 г.). Для сравнения на долю вузовской науки в США приходится 12 %, Японии — 14,5 %, Германии — 16 %, Франции — 18,7 %, Великобритании — 20,7 % от общего объема затрат [13].

Сокращение в начале 90-х гг. государственного финансирования научной деятельности вузов наряду с сокращением объема работ по контрактам с промышленными предприятиями значительно ухудшили положение университетов. Это привело к тому, что многие из них сократили или практически отказались от занятия научными исследованиями. Если в 1992 г. из 533 высших учебных заведений 450 вузов участвовали в научно-исследовательской деятельности [14], то в настоящее время из зарегистрированных 1046 вузов только 393 выполняют научные исследования и разработки, что составляет 37,5 % [15]. Но именно жесткий дефицит бюджетного финансирования стал одной из главных причин для университетов рассматривать поиск и привлечение дополнительных источников финансирования научной деятельности как единственный выход из сложившейся ситуации. Более того, традиционно скромное бюджетное финансирование вузовской науки привело к тому, что именно вузы оказались наиболее подготовленными к активизации деятельности по диверсификации финансирования своей научной работы. Об этом свидетельствует рост доли негосударственных средств в финансировании вузовской науки с 33,5 % в 1994 г. до 39,1 % в 2002 г. [16]. Объем внебюджетных средств на один рубль расходов консолидированного бюджета на исследования и разработки в секторе высшего образования в настоящее время составляет 0,95 руб., тогда как в Российской академии наук этот же показатель составляет только 0,26 руб. Классические университеты преуспевают в сфере исследовательских контрактов, финансируемых научными фондами. Технические и политехнические вузы значительно укрепили свое сотрудничество с промышленными предприятиями своих регионов. Многие технические университеты — Южно-Российский государственный технический университет, Орловский государственный технический университет, Московский государственный индустриальный университет, Томский политехнический университет и др. — стали крупными научно-производственными и образовательными центрами, активно участвуют в создании технопарков, малых предприятий, создают совместные научные лаборатории и т. д. [17].

Таким образом, сегодняшняя практика российских университетов дает немало примеров успешной диверсификации финансирования научно-исследовательской деятельности. Но заметных успехов немного. В чем причина? Попробуем рассмотреть каждый из выделенных выше четырех факторов применительно к российскому контексту.

1. **Законодательная и нормативная база.** Российское законодательство и нормативная база для выстраивания взаимовыгодных отношений между университетами и деловыми кругами трансформируется, но происходит это с явным запаздыванием. Это неудивительно, поскольку процессы социально-экономической трансформации в такой огромной стране, как Россия, не могут протекать быстро. Поддержка фундаментальных исследований, требующая значительных финансовых вложений и времени до получения материальной отдачи, связана для предприятий с большими рисками. Кроме того, российские предприятия не имеют достаточных налоговых стимулов для вкладывания средств в сферу науки и образования, что является кардинальным отличием от положения дел в других индустриально развитых странах. А организационно-правовой статус государственных образовательных учреждений, казначейская форма исполнения бюджета и несовершенство законодательства в области интеллектуальной собственности значительно ограничивают возможности университетов в коммерческом использовании имеющихся у них активов.

Властные структуры демонстрируют понимание того, что *экономика сегодня должна строиться на знаниях,* на трансфере технологий, на инновациях, на развитии высокотехнологичного малого и среднего бизнеса. Но реальность

далека от этого. Венчурное финансирование, которое является главным механизмом, обеспечивающим передачу технологий и доведение научных результатов до практического применения, российским творческим коллективам практически недоступно. Ситуация усугубляется бюрократическим прессом, значительно затрудняющим любую предпринимательскую инициативу, в том числе и академическую.

2. Утрата государством роли традиционного заказчика фундаментальных исследований и координатора процессов передачи нового научного знания в сферы практического использования привела к разрушению прежде стабильной системы взаимоотношений между научными коллективами и практиками. Сегодня университеты вынуждены принять всю полноту ответственности на себя, а это требует развития **новых компетенций для сохранения своего научного потенциала в новых рыночных условиях.** Несомненно, научный потенциал российской высшей школы огромен. Но без соответствующего новым социально-экономическим условиям интерфейса между учеными и потребителями научного знания он может остаться невостребованным. Если университеты не научатся открывать свой научный потенциал другим, продолжая оценивать полезность своего продукта и эффективность собственной деятельности по прежним критериям и меркам, то им будет очень трудно завоевать доверие, интерес и капитал новых собственников.

Необходимо отметить, что одним из основных факторов, сдерживающих пересмотр существующих подходов к оценке качества научных результатов, является отсутствие реального конкурсного финансирования научно-исследовательской деятельности, которое является главным механизмом, обеспечивающим высокое качество исследований. Как отмечено в материалах доклада Всемирного банка, бюджетное финансирование российской науки, составляющее 58,4 % от общих расходов на эту сферу, попрежнему распределяется научным организациям исходя из численности основного персонала, вне зависимости от видов, направлений и результатов работы. Программно-целевое финансирование находится под прессом лоббирования, диктующего направления расходования средств и определяющего основных исполнителей, и лишь 8,5 % общих бюджетных расходов на гражданскую науку приходится на объективное конкурсное финансирование через государственные научные фонды [18]. Только распределение средств на конкурсной основе и с помощью экспертов-профессионалов позволяет выбирать наиболее конкурентоспособные исследовательские проекты. Поскольку во многих странах процесс выделения научных грантов связан с оценкой качества выполнения предыдущих научных проектов, это позволяет распределять средства лучшим исполнителям. При отсутствии стимулов к постоянному достижению и демонстрации реальных результатов своей научной деятельности (через публикации в ведущих научных журналах, получение патентов, заключение контрактов с промышленными заказчиками и т. д.) сложно надеяться, что сложившаяся модель поведения ученых, основанная на уверенности в получении финансирования вне зависимости от наличия результата, будет меняться.

3. **Готовность и способность российских университетов к организационной трансформации** не поддается обобщенным оценкам (первый опыт анализа организационной адаптации российских университетов в условиях ресурсного дефицита можно найти в [19]. Наряду с яркими примерами творческих подходов к концептуальному осмыслению и организации деятельности университета в целом и его научно-исследовательского комплекса в частности, значительная часть вузов продолжает пребывать в состоянии ожидания возврата к прошлому. В высшей школе немало тех, кто вообще перестал заниматься наукой. Трудное финансовое время толкало университеты к расширению платного образования, а его сотрудников — к поиску второго, третьего мест работы, отвлекая их от научных исследований. В последнее время в кругах вузовских управленцев проявился интерес к стратегическому менеджменту. Но очень часто все заканчивается лишь стратегической фразеологией. Сегодня есть совсем немного примеров подлинных, опирающихся на научные исследования стратегий развития университетов. Ибо стратегия без соответствующего перераспределения ресурсов, без опоры на собственные конкурентные преимущества (которые надо знать и измерять, а не только полагать, что они имеются), без выстраивания организационной структуры университета под стратегию, в истинном смысле этого слова стратегией не является. Очень часто необходимость

организационно-структурных изменений, изменений в управлении прикрывается ссылками на исторические традиции, разговорами о незыблемости устройства университета, поисками виноватых, отсутствием должного бюджетного финансирования. Очевидно, что для носителей таких консервативных взглядов наступают тяжелые времена. С введением новых организационно-правовых форм в образовательной деятельности и новой обусловленности получения бюджетной поддержки они окажутся неготовыми не только к решению задач диверсификации финансирования, но и выживания.

4. Особую роль в российском контексте играет **организационная культура** университета. На наш взгляд, это тот огромный пласт работы, который нам еще предстоит осмыслить. Мы много говорим о предпринимательстве в университетской деятельности, очень часто выдвигая в качестве главного аргумента сопоставимость размеров внебюджетных доходов университета и государственного финансирования. Меняющиеся подходы к участию государства в управлении образовательной деятельностью и ее финансировании, неумолимо приближающийся демографический спад уже в скором времени приведут к значительному сокращению «простых» внебюджетных денег. Настоящее же предпринимательство — это «сознательные усилия в институциональном строительстве, предпринимаемые по всему университету, нежели отдельными, пусть очень даже предприимчивыми его представителями» [20].

Для российских университетов, которые в силу сложившихся обстоятельств на сегодняшний день не обладают значительными научными, политическими или экономическими преимуществами по сравнению с другими организациями, производящими научное знание, предпринимательские подходы, в том числе и к развитию диверсифицированной базы финансирования научно-исследовательской деятельности, являются самым действенным выходом из создавшегося положения. На национальном уровне университеты могут и должны прилагать усилия к тому, чтобы у общества не создавалось впечатление, что научные исследования мирового уровня могут осуществляться без значительных инвестиций со стороны государства и общества. Но при этом необходимо сохранять трезвый взгляд на происходящие процессы во внешней среде университетов. Время государственного протекционизма осталось в прошлом. Анализ тенденций финансирования научно-исследовательской деятельности свидетельствует о том, что государственного финансирования науки в необходимых объемах уже никогда не будет. Не будет не только для развития научной базы и проведения актуальных исследований на мировом уровне, но и просто для поддержания сложившегося статус-кво в научной деятельности университетов. Основные причины — ограничение налоговой мощности государств и, как следствие, ограничение доходов государства; сокращение приоритета высшего образования по сравнению с другими претендентами на государственную поддержку; значительное увеличение прямых затрат на осуществление собственно научной деятельности в большинстве областей науки и т. д.

В этих условиях усилия университетов должны быть сфокусированы на развитии и установлении различного рода взаимосвязей с внешней средой, выявлении интересов правообладателей различных политических, экономических и научных ресурсов, определении того, что можно им предложить и как заинтересовать в сотрудничестве. В этом, по нашему глубокому убеждению, заключается суть **предпринимательской модели университета** [20] и соответствующего типа стратегий. Внутренняя университетская среда также должна усвоить **предпринимательский стиль властных отношений** [21] и может сделать это вполне органично. Для успешного освоения в практике управления указанных предпринимательских концепций университету необходимо осознавать и активно использовать свои преимущества, среди которых можно выделить следующие:

- университеты в силу своего традиционного широкого спектра научных дисциплин, по сравнению с профильными академическими институтами, обладают большей внутренней гибкостью, необходимой для организации междисциплинарных исследований, что является наиболее актуальным направлением развития науки;
- университеты обладают хорошими перспективами укрепления связей с промышленностью посредством вовлечения промышленных заказчиков в обсуждение программ подготовки будущего персонала. Через укрепление таких связей университеты постигают проблемы современной промышленности и получают до-

ступ к реальным научным задачам производства, которые могут стать предметом совместного исследовательского проекта;

• у университетов значительно больше возможностей в диверсификации источников финансирования, чем у других научных организаций, примером чего может являться успешная деятельность зарубежных университетов по привлечению средств выпускников;

• у университетов в отличие от других организаций, занимающихся научными исследованиями, существует прямая связь с самым главным научным ресурсом — талантливой молодежью, а также возможность развития и использования ее научного потенциала на всех этапах становления, начиная со студенческой скамьи.

Грамотное использование этих и других преимуществ, вкупе с научными результатами высокого качества, профессиональным менеджментом и предпринимательским мышлением позволит российским университетам занять активную позицию участника системы производства знания не только в национальном, но и в глобальном масштабе и включиться в конкуренцию за имеющиеся ресурсы.

Литература

1. *Джонстоун Б.* Сокращение финансирования высшего образования: стимулы и ограничения диверсификации доходов // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21).

2. OECD Report: Governance of Public Research: Toward Better Practices, OECD. Paris, 2003.

3. Benchmarking industry-science relationships. Proceedings of the joint German-OECD Conference held in Berlin, October 16–17, OECD. Paris, 2000.

4. OECD Report: Science, Technology and Industry Outlook, OECD. Paris, 2002.

5. National Science Foundation: Science and Engineering Indicators 2004. Arlington VA: NSF, 2004.

6. OECD Report: Turning Science into Business. Patenting and Licensing at Public Research Organisations, OECD. Paris, 2003.

7. *Gallagher M.* The Emergence of Entrepreneurial Public Universities in Australia // DETYA Higher Education Division Occasional Paper Series 00/E. Canberra, 2000.

8. *Dill D., Sporn B.* The implications of postindustrial environment for the university: an introduction // Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly (Dill D. D., Sporn B., eds.). Oxford, 1995.

9. *Gibbons M.* The university as an instrument for the development of science and basic research: the implications of mode 2 science // Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly (Dill D. D., Sporn B., eds.). Oxford, 1995. P. 90–104.

10. *Gibbons M.* Higher Education Relevance in the 21st Century. The World Bank, Oct. 1998.

11. *Geiger R. L.* Organized Research Units — Their Role in the Development of University Research // J. of Higher Education. 1990. Vol. 61, № 1 (Jan./Febr.).

12. *Davies J. L.* The emergence of entrepreneurial cultures in European Universities // Higher Education Management and Policy. 2001. Vol. 13, № 2. P. 25–45.

13. National Science Foundation: Science and Engineering Indicators 2002. Arlington VA: NSF, 2002.

14. Высшее образование в России / Государственный комитет Российской Федерации по высшему образованию, 1993.

15. Исследования и разработки в секторе высшего образования: Стат. сб. / ГУ-ВШЭ. М., 2005.

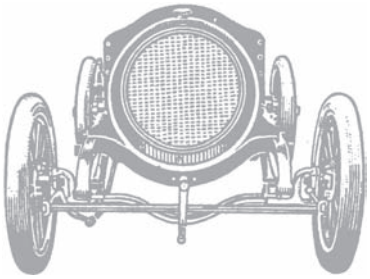
16. *Гохберг Л. М., Кузнецова И. А.* Вузовская наука: перспективы развития // Высшее образование в России. 2004. № 4.

17. *Шатток М., Князев Е., Пелихов Н. и др.* Предпринимательство и преобразование российских университетов. Ростов н/Д.: Изд-во Рост. ун-та, 2003. 272 с.

18. От знаний к благосостоянию: преобразование российской науки и технологии с целью создания современной экономики, основанной на знаниях: Доклад Всемирного банка. 1 июня 2005 г.

19. *Князев Е. А., Морган А.* Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1 (24). С. 17–29.

20. *Clark B. R.* Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation // Issues in Higher Education. Paris, 1998.

21. *Холкин Д. В.* Управленческий консалтинг в высшей школе // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2 (30). С. 17–26.

22. *Gumport P., Sporn B.* Institutional adaptation: demands for management reform and university administrstion // Higher education: handbook of theory and research. N. Y., 1999. Vol. 14 (Smart J., Tierney W., eds.).