

Глава 3

СОКРАЩЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

3.1. Диверсификация финансирования в высшем образовании

С 1980-х гг. прежде стабильные отношения между правительствами и университетами становятся менее устойчивыми. Государство начинает по-новому интерпретировать свою роль в поддержке 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 показывают исследования, государство было вынуждено пойти на пересмотр своих взаимоотношений с университетами, прежде всего в силу ограничения своей налоговой мощности и, как следствие, ограничения доходов [24]. Результатом этого стало планомерное сокращение финансового присутствия государства в тех областях, где по объективным показателям есть возможности перехода от преимущественного финансирования со стороны бюджета к другим источникам. Финансирование деятельности университетов не является здесь исключением.

Снижение государственного финансирования и его перевод в основном на контрактные формы привели к тому, что университеты лишились привычной гибкости во внутреннем распределении средств. У университетов возникает все большая потребность в свободных средствах, которые они бы могли инвестировать в области, необходимые для решения собственных задач.

Самый очевидный и самый надежный, а также наиболее выгодный в академическом плане способ зарабатывания средств — это привлечение ресурсов с помощью предпринимательской деятельности. Как показывает практика, самостоятельное зарабатывание финансовых средств университетами, при котором используются все возможные активы, позволяет вузам формировать собственные фонды и самостоятельно ими распоряжаться.

По определению М. Шаттока, ключевыми активами университета в зарабатывании средств путем организации предпринимательской деятельности являются:

- управленческие способности;
- академическая репутация, достигающаяся высоким качеством образовательных и научно-исследовательских услуг;
- место расположения;
- персонал;
- недвижимость (здания) [22].

В своей уже ставшей классической работе о предпринимательстве в системе высшего образования Б. Кларк [5] представил и подробно проанализировал деятельность пяти университетов, которым удалось, используя эти ключевые активы, кардинальным образом трансформироваться и стать состоятельными как инновационные и предпринимательские институты. Способы, которыми университеты смогли этого достичь, достаточно подробно раскрывались и обсуждались ранее в ряде отечественных публикаций [23, 26, 30]. На основе их опыта можно выделить следующие стратегии, с помощью которых вузам удалось добиться впечатляющих успехов в развитии диверсифицированной финансовой базы и увеличить долю поступлений из негосударственных источников до 30–45 % [6]:

- введение платных образовательных услуг;
- использование интеллектуальной собственности университета через получение патентов и продажу лицензий;
- сотрудничество с международными фондами;
- привлечение средств выпускников и др.

Введение платных образовательных услуг

Для современного вуза привлечение средств от обучения студентов *на платной основе* является одной из основных статей внебюджетного финансирования.

Все больше стран обращаются к разделению затрат, чтобы обеспечить растущий спрос на высшее образование и компенсировать снижение государственных инвестиций. Главной проблемой политики платного образования является распределение стоимости обучения между студентами и государством, а также гарантия того, что введение платы за обучение не скажется отрицательно на студентах из более низких социально-экономических слоев общества. Таким образом, политика плат-

ного образования становится очень важной как в отношении определения стоимости обучения, так и в отношении обеспечения его доступности и социального равенства студентов.

Во многих странах мира, таких как США, Канада, Япония, Южная Корея, Индия, государство выступает за умеренную плату во всех или большинстве государственных вузов. В Китае в 1998 г. был принят закон «О высшем образовании», обязывающий всех студентов оплачивать свое обучение в высших учебных заведениях.

Во многих странах, в которых действуют правовые ограничения или сильны сопротивления политике платы за обучение, была введена двойная модель оплаты. В таких странах правительство выделяет некое число бесплатных мест для студентов, отвечающих определенным критериям (во внимание принимаются баллы, полученные на вступительных экзаменах). Остальные места распределяются на платной основе между студентами, получившими меньшее количество баллов. Так, например, в Австралии на сегодняшний день только 35 % студентов оплачивает свое обучение в вузах. В Венгрии студенты, не набравшие на государственных экзаменах достаточное количество баллов, платят за свое обучение [28].

Плата за обучение может быть дифференцирована в зависимости от вуза, стоимости самой программы, престижности сектора или конкурентоспособности. Плата за обучение во многих странах зависит от места жительства студента: для студента из другой страны, области или штата плата за обучение будет выше, чем для местных студентов.

В отличие от базового высшего образования, аспиранты, получающие степень магистра или кандидата наук, обычно платят за свое обучение в большинстве стран. Вузы имеют право самостоятельно определять уровень оплаты таких программ. Еще один вид политики платы за обучение состоит в том, что плата взимается в качестве штрафа с тех студентов, которые учатся дольше, чем предусмотрено программой.

В России сектор платного образования сформировался в середине 1990-х гг. На сегодняшний день плата за учебу стала одним из ключевых источников получения внебюджетных средств для вузов. Если в 1995 г. число коммерческих студентов в российских вузах составляло 10 % от их общего числа, то к 2000 г. количество первокурсников — «бюджетников» и «платников» — практически сравнялось. В 2005 г. из 1,4 млн человек, поступивших в российские вузы, на бюджетных местах обучалось уже только 600 тыс. человек.

В связи с развитием рыночных отношений проблемы определения себестоимости и цены подготовки специалистов приобретают особую актуальность [27]. Здесь есть много проблем, имеющих объективный (уровень дохода населения, на-

пример) и субъективный характер (традиционное отсутствие желания населения платить за учебу). Необходимо также отметить, что в среднем годовой доход от обучения одного «платного» студента существенно выше, нежели объем годового бюджетного финансирования в расчете на одного бюджетного студента (при условии исключения фактора бюджетного финансирования капитального строительства и / или реконструкции). Таким образом, студенты, оплачивающие свое обучение, частично финансируют и обучение бюджетных студентов. Несмотря на несправедливость данной конструкции, на сегодняшний день нет достаточно грамотного нормативно-правового обоснования сложившейся ситуации. Более того, экономико-правовая неопределенность в этом вопросе чревата возможностями дополнительных налогов на такую «прибыль» вуза от платных студентов, направляемую на обучение бюджетных студентов. Отмечается и другая проблема: поскольку цены и доходность различных программ обучения сильно варьируются и зависят от внешней конъюнктуры, по отдельным мало доходным программам происходит скрытое дотирование этих программ из бюджетных и внебюджетных средств, находящихся в распоряжении вуза и полученных, в частности, для реализации других образовательных программ.

Поэтому важным представляется наличие у вуза маркетингового подхода к определению стоимости своих образовательных услуг, учитывающего спрос на различные специальности, платежеспособность потенциальных потребителей, реальные затраты вуза на проведение тех или иных программ и многие другие факторы. При очень высокой цене вузу не удастся выполнить план набора на коммерческой основе, при занижении цены он лишится части своих возможных поступлений, что отразится на качестве образования. Таким образом, выработка грамотной политики ценообразования является одним из основных инструментов экономического механизма управления вузом.

Коммерческое использование интеллектуальной собственности (патенты, лицензии)

Начиная с 80-х гг. прошлого века многие ведущие промышленные страны взяли курс на активизацию роли университетов в развитии инновационной экономики и предприняли ряд мер, способствующих коммерциализации результатов исследовательской деятельности общественных научных организаций, в том числе и университетов. В большинстве стран ОЭСР были внесены изменения в политику распределения прав на интеллектуальную собственность, создаваемую в ходе научных исследований, согласно которым университеты получили право распоряжаться интеллектуальной собственностью самостоятельно. Более того, во многих странах были также внесены изме-

нения в патентную политику, трудовое законодательство, условия выдачи исследовательских грантов и административные процедуры структур, занимающихся лицензированием [14].

Результатом принятых изменений стала значительная активизация университетов в коммерциализации результатов научных исследований и технологий. Так, например, в период с 1993 по 2000 г. американские университеты получили 20 тыс. патентов и создали более 3 тыс. новых производственных компаний. С 1996 г. доход американских университетов от продажи лицензий увеличился более чем в полтора раза и в 2001 г. составил 850 млн долларов США. По данным ОЭСР, средний размер дохода от продажи лицензии варьируется между странами: США — 7,7 млн долларов, Германия — 1,5 млн евро, Корея — 537 тыс. долларов, Швейцария — 269 тыс. евро, Япония — 93 тыс. евро [17].

Несомненно, использование интеллектуальной собственности университета приводит к появлению нового источника финансовых поступлений от реализации патентов и лицензий (в ряде случаев очень значительного). Среди других преимуществ этого нужно отметить увеличение числа контрактов на проведение исследований, ведущих к получению патентов, получение прибыли от создания дочерних производственных (spin-off) компаний, совладельцем которых может выступать университет, более быстрое внедрение научных изобретений и т. д. Но объемы данного источника не стоит переоценивать. Говорить о появлении нового значительного источника финансирования от коммерциализации интеллектуальной собственности возможно только в том случае, если доход от патентов и лицензий превышает расходы на содержание университетского офиса по передаче технологий или другой соответствующей службе. Ряд исследователей, которые собрали статистические данные о деятельности офисов по передаче технологий в университетах США и Великобритании, пришли к выводу, что только очень немногие офисы могут похвастаться позитивным балансом [4, 15]. Результаты недавнего обзора ОЭСР о деятельности общественных исследовательских организаций в области патентования интеллектуальной собственности показали, что от 10 до 60 % организаций, участвующих в опросе, не имеют доходов от этой деятельности, но при этом финансируют офис по передаче технологий [17].

Привлечение средств международных фондов

Гранты из международных источников, включающих международные фонды, программы и инициативы, чаще всего привлекаются для финансирования научно-исследовательской деятельности вузов. Активность использования средств международных фондов значительно варьируется по странам.

Так, средний показатель привлечения зарубежных финансовых средств для обеспечения НИР в странах Европейского Союза составляет 8 % от общего объема финансирования, получаемого из государственных, частных и других национальных источников. Среди них наибольшие доли принадлежат Греции (25 %), Австрии (18,6 %) и Великобритании (18 %), а самые низкие показатели — у Германии и Финляндии (в среднем около 2 %) [19]. Наибольшую значимость средства из международных фондов и программ имеют для развивающихся стран и стран Центральной и Восточной Европы. Помощь международных организаций играла важную роль в поддержке университетской науки в республиках бывшего СССР. Так, например, в 1996 г. общий размер финансовых средств из международных источников составил 500 млн долларов или около 15 % всего финансирования российских НИР из национальных источников [18]. В 2002 г. на долю зарубежных источников приходилось уже 45,8 % всего объема финансирования.

Многие международные программы и инициативы ставят своей целью объединение усилий научных сотрудников из разных стран, создание консорциумов, в которые наряду с исследователями из академических институтов входят представители промышленности и государственных агентств. Для вузов Центральной, Восточной Европы, стран бывшего СССР, Средиземноморья и Юга Европы, Латинской Америки значительным дополнительным источником финансирования стали стартовавшие в 1984 г. рамочные программы Европейского Союза. За первые 10 лет существования рамочные программы объединили усилия университетов, частных и общественных исследовательских центров, структуры крупного и среднего бизнеса и других участников исследовательского процесса, способствуя созданию единого европейского научного пространства. Бюджет Шестой рамочной программы в 2003–2006 гг. составлял 17,5 млрд евро. Бюджет программы по сравнению с бюджетом Пятой рамочной программы увеличился на 17 %, а по сравнению с бюджетом Первой программы возрос практически в 3 раза.

Привлечение частных пожертвований

Успехи университетов в привлечении средств от частных жертвователей определяются следующими основными составляющими: наличием жертвователей с достаточно большим состоянием, культурой филантропии, благоприятным налоговым отношением к пожертвованиям и институциональными затратами самого университета — к такому выводу пришел профессор Нью-Йоркского университета в Баффало Б. Джонстоун, исследуя эту деятельность [24].

В течение длительного времени и по настоя-

щий момент отмеченные факторы в полной мере присутствуют только в США. Именно там сосредоточены крупнейшие частные состояния, налоговое законодательство позволяет извлекать сумму пожертвования из облагаемого налогом дохода (как отмечает Б. Джонстоун, «это предполагает наличие работающей налоговой системы и добровольного соблюдения налогов со стороны потенциальных доноров» [24]). И очень важно — там существует общепринятая традиция оказывать финансовую поддержку университету, выпускником которого ты являешься. Все это в сочетании с профессионализмом университетских служб по работе с выпускниками и частными жертвователями определяют безоговорочные позиции лидерства американских университетов в использовании данного источника средств. А. Морган отмечает, что рост добровольных частных пожертвований вузам США по видам источников в постоянном долларовом выражении за 20-летний период, с 1980 по 2000 г., составил 184 % — до 24 млрд долларов США [29].

Многие университеты по всему миру, которые вслед за американскими коллегами иницируют кампании по привлечению частных пожертвований и средств выпускников, сталкиваются со значительными трудностями, прежде всего вследствие отсутствия в национальном контексте того или иного фактора успеха, выделенного выше. Тем не менее в качестве положительных примеров можно упомянуть инициативы вузов Великобритании, в частности инициативу Оксфордского университета, который совсем недавно в результате фандрайзинговой кампании смог привлечь 300 млн фунтов стерлингов спонсорской помощи, или достижение Чалмерского университета в Швеции, привлекшего свыше 20 млн фунтов стерлингов [31]. Офис по работе с выпускниками и развитию Университета Уорвика (Великобритания) за 10 лет своего существования смог привлечь около 2 млн фунтов стерлингов и восстановил связь с 40 тыс. выпускников.

3.2. Основные принципы создания диверсифицированной финансовой базы в вузе

Сокращение государственного финансирования и серьезная конкуренция за имеющиеся ресурсы диктуют университетам необходимость рассматривать диверсификацию источников ресурсов в качестве стратегического приоритета своего развития. Для успешного осуществления данного вида деятельности университет должен использовать практики, применяемые в коммерческом секторе, такие как: управление рисками, стратегическое финансовое управление, управление исследовательским портфолио и другие. С другой стороны, говоря об адаптации и применении в вузах

подходов коммерческого сектора, нужно помнить, что адаптация означает использование коммерческих практик с обязательным учетом природы и ценностей академических организаций.

Обобщая опыт некоторых зарубежных университетов, занимающих активную позицию в диверсификации финансирования, можно сформулировать следующие ключевые принципы, которыми они руководствуются:

1) *академическая природа и академические цели* предпринимаемых инициатив по диверсификации финансирования;

2) *регламентация* деятельности по диверсификации источников финансирования научно-исследовательской деятельности через *выработку* соответствующих *политик*;

3) *обязательная финансовая оценка* всех предпринимаемых инициатив по привлечению различных источников финансирования [25].

Академическая природа и академические цели

Говоря о процессе интеграции диверсифицированного финансирования и предпринимательства в секторе высшего образования, Б. Кларк особо подчеркивает, что «главенствующая роль здесь принадлежит академическому, а не финансовому началу» [5]. Новые источники финансирования должны рассматриваться как приемлемые с точки зрения характера и организационных особенностей университета только в том случае, если они появляются в результате различных *академических* инициатив как отдельных сотрудников, так и всего университета в целом. Инициативы, имеющие в своей основе прежде всего желание получить финансовую прибыль, должны подвергаться строгой оценке на соответствие миссии университета и анализироваться с точки зрения возможных последствий для его организационной стабильности.

Очень важно, чтобы деятельность по диверсификации финансирования воспринималась и реально использовалась как основа для достижения приоритетных целей университета, а именно для поддержания высокого качества образовательной и научно-исследовательской активности. «Университет должен думать о привлечении ресурсов не ради них самих, а потому, что эти ресурсы необходимы для построения более успешного с академической точки зрения университета» [22]. Примером того, как результаты деятельности по диверсификации финансирования могут влиять на достижение целей университета и реализацию его миссии, является опыт Университета Уорвика (Великобритания), описанный в работах Б. Кларка [5], М. Шаттока [22] и Б. Фоллета [8]. Созданный лишь в 1965 г., этот вуз смог в кратчайшие сроки войти в элиту исследовательских университетов Великобритании.

До 1980-х гг. Университет Уорвика, как и все другие университеты Великобритании, практически полностью содержался за счет государственной казны: плата за обучение (обеспечение преподавания), средства для проведения исследований и капитальные вложения в виде зданий — все это финансировалось из государственных средств. В 80-е гг. в системе высшего образования в 3 раза возросло количество студентов, при этом финансирование вузов увеличилось только в 2 раза, периодически стала проводиться оценка образовательной и научно-исследовательской деятельности подразделений университетов, в ходе которой принимались решения по финансированию образовательной деятельности, инфраструктуры исследований и поддержанию капитальных вложений университетов. Наряду с этим правительство предоставило вузам достаточно автономии для того, чтобы они приняли на себя большую ответственность за свое финансовое и академическое будущее.

В сложившейся ситуации Университет Уорвика выбрал следующую стратегию: «привлечь все подразделения университета к поиску существующих возможностей, установить такие правила разделения прибыли, которые бы стимулировали каждый сектор, максимально использовать свои финансовые возможности, использовать управленческие механизмы, которые бы не приводили к конфронтации академических ценностей и финансовых выгод и просчитывали возможные риски» [8].

Результаты этой стратегии оказались впечатляющими. Если в 1985 г. 70 % университетских поступлений составляло государственное финансирование преподавания и проведения исследований, то к 2000 г. оно снизилось до 27 % [6]. В 2000-м финансовом году общее финансирование университета составляло 260 млн евро (16 тыс. студентов, 1000 единиц профессорско-преподавательского персонала, 2500 единиц исследовательского и вспомогательного персонала). Финансирование со стороны государства составляло 90 млн (в абсолютных цифрах этот показатель увеличился вдвое с 45 миллионов), финансирование из других источников увеличилось с 15 до 160 млн евро [8]. Три четверти из привлекаемых 160 млн приходится на обучение в аспирантуре, организацию краткосрочных курсов для коммерческого сектора, обучение иностранных студентов, исследовательские гранты и использование инфраструктуры университета внешними заказчиками академических услуг университета. Основными фактическими игроками на этом поле выступают Бизнес-школа, Уорвикская промышленная группа, факультеты экономики и права, но де-факто вовлечены все академические подразделения. Факультеты наук часть своей деятельности посвящают развитию коммерческих связей с промышленностью, гуманитарные

и социальные факультеты сосредоточили свои усилия на обучении иностранных студентов.

Определив свою миссию как «осуществление научно-исследовательской деятельности высокого качества по всем академическим дисциплинам, имеющимся в университете», приоритетным направлением для использования привлеченных средств коллектив вуза решил сделать научно-исследовательский персонал и научную инфраструктуру. Как отмечал Б. Фоллет, именно этот подход привел к тому, что университет на сегодняшний день обладает самым профессиональным исследовательским персоналом и научной инфраструктурой мирового уровня [8].

Регламентация и выработка политик

Разработка политики в области диверсификации финансирования и регламента данного вида деятельности, определяющих ее приоритеты и правила поведения в возможных спорных ситуациях и конфликтах интересов, необходимы не только университету и его сотрудникам, которые получают руководство для своих действий и защиту своих интересов, но и внешним партнерам университета. В отчете «Преодолевая барьеры на пути к совместным исследованиям» отмечалось, что незаинтересованное отношение к сотрудничеству с университетами со стороны промышленности часто основывается на непонимании и отсутствии доверия к потенциальным академическим партнерам [20]. Промышленности необходим партнер, который бы действовал по открытым, четко определенным и формализованным правилам, как это принято в деловом мире. Это касается согласования рамок и сроков научных проектов, их стоимости, принятия решений по ходу проекта и контроля его выполнения. Несомненно, наличие внутренней университетской политики и других документов, регламентирующих этот вид деятельности, сможет помочь в предупреждении возникновения подобных проблем и конфликта интересов, связанных с распределением прав на интеллектуальную собственность, использованием труда студентов и аспирантов в совместных с промышленностью проектах и т. д.

Финансовая оценка предпринимаемых инициатив

Диверсификация источников финансирования не может быть бессистемной деятельностью, направленной на механическое увеличение числа и наполнение источников финансовых поступлений в университет. Любая инициатива по поиску и привлечению новых источников финансирования должна обязательно сопровождаться ясным пониманием всех академических и финансовых преимуществ использования и определением того, какие финансовые расходы и доходы ждут университет в про-

цессе использования каждого конкретного источника. Как справедливо замечает М. Шатток, «академическое “предпринимательство” имеет тенденцию быть очень оптимистично настроенным по отношению к возможным преимуществам и поэтому очень мало внимания уделяет анализу реальных финансовых последствий различных академических инициатив» [22].

Очень часто любой дополнительный источник финансирования автоматически рассматривается как положительный показатель деятельности университета, но при этом не учитывается, приносит ли этот источник университету реальный доход или же убыток. Например, при осуществлении контрактных исследований по заказам промышленных предприятий очень часто накладные расходы не покрывают инфраструктурных затрат университета, таким образом, получается, что университет финансирует интересы частной компании из собственных средств. Создание и содержание, например, подразделения по передаче научных разработок промышленности не всегда бывает оправдано с финансовой точки зрения и не приносит университету дохода. Помня о специфике деятельности университета и его особых целях, не стоит забывать, что «использование некоторых источников финансирования может иметь нефинансовую ценность» [5]. Тем не менее главным вопросом должно быть определение того, будет ли использование конкретного финансового источника приносить прибыль университету или же он возник в результате бессистемной диверсификации деятельности, что в итоге может перенаправить средства от достижения ключевых задач университета к поддержке этой новой деятельности, не являющейся основной.

3.3. Управление процессами диверсификации финансирования

Усиление руководящего ядра

Значительное расширение числа потребителей услуг вузов привело к тому, что в настоящее время ни в одной другой отрасли не представлено такого большего количества самых разнообразных источников финансирования деятельности, как в высшем профессиональном образовании. Новые заказчики и потребители услуг университетов вместе с дополнительными источниками финансирования приносят с собой в университеты новые правила отчетности, новые требования и критерии оценки эффективности использования средств, направляемых на образовательную и научно-исследовательскую деятельность университетов. Реализация трех выделенных выше принципов деятельности университетов по диверсификации финансирования, удовлетворение всех этих новых жестких требований и грамотное использование при-

влеченных ресурсов определяют необходимость централизованного подхода к решению этих задач или, используя определение Б. Кларка, — «усиления руководящего ядра» [5].

Первым важным шагом в этом направлении должно стать создание специального комитета или совета, который возьмет на себя ответственность за управление всем процессом.

Примером такого подхода может служить создание Университетской управляющей группы в Университете Стратклайда (Шотландия). Это событие стало результатом изменений в управлении университетом, целью которых было обеспечение большей гибкости и использование бизнес-подходов в деятельности университета по диверсификации финансирования. Университетская управляющая группа (University Management Group, далее — UMG), олицетворяющая «усиленное руководящее ядро», явилась нововведением, обеспечивающим быстрое и эффективное принятие решений от имени высших коллегиальных органов управления, в ведении которых находятся академические вопросы и вопросы ресурсообеспечения университета.

В UMG вошли представители руководства всех основных подразделений университета (избираемые и назначаемые), которые отвечают за дальнейшее распределение выделенных ресурсов в своих подразделениях: ректор, проректоры, заместители проректоров, секретарь университета, деканы факультетов, представитель студенческой ассоциации, представители неакадемических структур. Подобное вовлечение в процесс представителей самых разных университетских групп было необходимо для того, чтобы все вопросы рассматривались в тесном взаимодействии общеуниверситетских и кафедральных перспектив. Поддержку работе группы и помощь в бизнес-планировании оказывала команда финансовых менеджеров и академических администраторов, в обязанности которых входила подготовка всех необходимых статистических и аналитических данных к заседаниям.

Главными задачами UMG является идентификация и регулярная оценка всех существующих в университете каналов поступления финансовых средств. Оценивается, насколько прибыльно использование того или иного источника, соответствуют ли показатели реальной прибыли прогнозируемым и т. д. Для осуществления этой деятельности раз в две недели проводятся заседания, отчеты по которым представляются сенату университета, управляющему совету и университетской общественности. Во время заседаний обсуждаются вопросы распределения ресурсов по каждому подразделению с учетом различных факторов (заранее согласованных и принятых всеми) таким образом, что каждый член группы должен отстаивать инте-

рессы своего подразделения и в то же время исходить из интересов всего университета в целом. Принимаемые решения и отчеты о деятельности управляющей группы являются открытыми для всего университета.

По мнению руководства университета, такой подход имеет очень большое преимущество, поскольку является неким компромиссом между традиционной коллегиальной академической формой университетского управления, когда решения принимаются после длительных обсуждений в комиссиях на всех уровнях, и типичной бизнес-моделью исполнительного менеджмента. Первая гораздо ближе по духу академическому сообществу, однако не дает быстроты и качества принимаемых решений, свойственных второй модели, которая к тому же позволяет использовать методы и способы, естественные при ведении любого другого бизнеса. Таким образом, усиленное руководящее ядро предоставляет университету возможность не только выживать в сложных финансовых условиях, но и «действовать проактивно в развитии университетских ценностей» [2].

Шатток дополнительно акцентирует внимание на том, что подобные группы, советы или другие руководящие органы должны во многом функционировать как венчурные компании. У них должны быть возможности осуществлять инвестиции для достижения результатов и сохранять при этом нейтральную позицию. Даже не обладая формальной властью на такие действия, подобные структуры должны иметь «принципиальную возможность представления подобной информации вышестоящим органам управления, например университетскому финансовому комитету, и запроса инвестиций» [22].

Управление диверсифицированными финансовыми ресурсами

Очень важно, чтобы принципы распределения доходов, которые используются в управлении данным процессом, были прозрачными и включенными в финансовые правила деятельности университета.

Эксперты Международного института образовательного планирования (International Institute for Educational Planning) и Европейского центра стратегического управления университетами (European Centre for Strategic Management of Universities) после изучения университетских практик в разных странах выделили семь основных моделей распределения доходов исходя из моделей управления процессами генерирования средств:

1. *Бюрократическая модель*: все ресурсы аккумулируются в центре, процессы распределения средств, управления и администрирования ими также осуществляется из центра.

2. *Модель децентрализованной бюрократии*: в центре принимаются только стратегические решения, а оперативные решения и их реализация осуществляются на уровне департаментов/кафедр.

3. *Коллегиальная модель*: определенный процент от поступлений отчисляется в центр, остальные средства остаются на кафедрах и тратятся в соответствии с академическими приоритетами.

4. *Смешанная модель*: все финансовые поступления остаются преимущественно на кафедрах, которые оплачивают административные услуги центра.

5. *Модель корпоративного предпринимательства*: средства зарабатываются кафедрами, но администрируются центром.

6. *Модель управляемого предпринимательства*: средства зарабатываются кафедрами, отчисляется процент, покрывающий расходы центральной администрации, оставшиеся средства тратятся кафедрами в соответствии с правилами, устанавливаемыми внешним заказчиком.

7. *Модель невмешательства*: средства зарабатываются и полностью остаются в распоряжении кафедр; в случае необходимости кафедры могут «покупать» услуги центра [21].

Все перечисленные модели образуют спектр, ограниченный первой и последней моделями. С одной стороны, это модель жесткого централизованного управления всеми ресурсами, а с другой — модель, в которой кафедры и факультеты получают наивысшую степень автономии в зарабатывании и принятии решений по использованию средств, полученных в результате сотрудничества с промышленными предприятиями. Обе крайние позиции имеют значительные изъяны. Преимущественное генерирование доходов в центре может стать причиной отсутствия мотивации для участников этого процесса на уровне кафедры. Передача всех прав на генерирование доходов на кафедральный уровень лишает университет возможности делать стратегические инвестиции и приводит к возникновению значительного неравенства между кафедрами и факультетами, которые в силу своей специфики могут привлекать большое количество средств, и теми, которые не могут этого делать в должной мере. Большинство университетов используют комбинации представленных моделей, признавая оптимальным сочетание, в котором полномочия по принятию решений и права на получение доходов приблизительно в равной степени распределены между тремя главными сторонами: университетом в целом, подразделением (кафедрой), выполняющим исследовательский заказ, и сотрудником (сотрудниками), непосредственно задействованным в исследовательской работе по проекту. Такой подход представляется наиболее гармоничным как в плане создания необходимых стимулов на персональном уровне и на уровне подразделе-

ний, так и в плане получения компенсации за использование исследовательской инфраструктуры университета и за предоставленные административные услуги.

3.4. Возможные ограничения диверсификации источников финансирования в высшем образовании

Исследования процессов диверсификации финансирования в системе высшего образования показывают, что в последнее время проблемы, сопровождающие появление новых источников ресурсов, становятся все более явными [5, 12, 24, 29]. Так, по мнению Б. Джонстоуна, «даже использование такого бесспорного дополнительного источника финансирования, как частные пожертвования, имеет значительное ограничение» [24]. Ограничение связано с тем, что намерения пожертвователей, которые хотят не только оказать поддержку университету, но и удовлетворить собственные амбиции, не всегда отвечают насущным потребностям университетов. Они могут вынуждать вуз переориентировать приложение усилий и ресурсов с решения внутренних задач на достижение целей пожертвователей, тем самым «принятие спонсорской поддержки принесет затраты университету, несмотря на преимущества появления нового источника финансовых поступлений и добрую волю пожертвователя» [24].

Таким образом, важно осознавать, что усилия по диверсификации источников финансирования часто сопровождаются рядом ограничений, которые нельзя недооценивать. Среди наиболее обсуждаемых в современной литературе аспектов данной проблемы можно выделить следующие: появление дополнительных затрат на поддержание основных средств и инфраструктуры университета, возникновение конфликтов интересов между сотрудниками вуза и внешними заказчиками, проблемы использования интеллектуальной собственности университета.

Поддержка основных средств и инфраструктуры университета

Выполнение заказов бизнеса на проведение научно-исследовательских работ бывает связано с возникновением дополнительных затрат для вузов. Это обусловлено тем, что очень часто промышленные предприятия не соглашаются включать в смету исследовательских проектов расходы на поддержание основных средств и инфраструктуры университета, так как в этом случае стоимость контракта увеличивается. Сотрудники, заинтересованные в получении дополнительного источника финансирования своей работы, оказывают давление на администрацию университета, чтобы она согласилась на условия заказчика. При

этом они не учитывают тот факт, что названные расходы университет все равно будет вынужден оплачивать, но уже за счет средств из других источников (например, из стоимости обучения или из других исследовательских грантов). Как отмечается в отчете ОЭСР по финансовой стабильности вузов, инфраструктура университетов постепенно приходит в упадок из-за дисбаланса между значительным снижением уровня инвестирования в нее и все более активным использованием вследствие увеличивающегося числа заказов на НИР [19].

Некоторые промышленные компании признают необходимость при составлении контрактов учитывать все не прямые затраты. В качестве варианта университетам предлагается более значительная доля участия в прибыли от коммерциализации результатов контрактных исследований. Такой подход действительно может рассматриваться, но его серьезным минусом является то, что затраты университета на реализацию исследовательского контракта оказываются реальными и текущими, а возможности получения прибыли — неопределенными и отдаленными по времени.

Несомненно, данная проблема достаточно актуальна, и многие страны предпринимают специальные инициативы, направленные на исправление сложившейся ситуации. Так, например, американский Национальный научный фонд в рамках своих исследовательских программ покрывает расходы университетов, связанные с инфраструктурным обеспечением реализации проектов. В Великобритании государственные агентства разработали схему определения полной стоимости исследовательских проектов, включающую накладные и не прямые затраты университетов. Данная схема определения стоимости проектов рекомендована для использования всем другим заказчиками исследовательских услуг университетов. Подобный подход используется и федеральными агентствами США, где накладные и не прямые затраты университетов при определении стоимости заказных научных проектов могут покрываться в размере от 41,5 до 72 % [13].

Часть национальных инициатив связана с попытками создания независимых фондов или организаций, которые бы оказывали финансовую поддержку исследовательской инфраструктуры университетов. Примером здесь может служить Канадский фонд инноваций (Canada Foundation for Innovation), созданный в 1997 г. Фонд, средства которого сейчас составляют более 3 млрд канадских долларов, оплачивает до 40 % не прямых расходов исследовательских проектов в университетах, остальные затраты покрываются университетами, частными заказчиками или другими государственными агентствами.

Ограничение академической свободы ученых, участвующих в выполнении исследовательских проектов

Недавние исследования, ставящие своей целью изучение данного вопроса, указывают на прямую связь между активизацией контактов ученых с промышленностью и возникновением проблем с сохранением академической свободы и прав свободного использования учеными результатов своей научной деятельности [1, 3].

Так, опрос, проведенный среди компаний, активно финансирующих исследовательскую деятельность университетов в науках о жизнедеятельности, показал, что 82 % этих компаний требуют от ученых сохранять конфиденциальность научной информации, относящейся к исследованиям, в течение всего срока, необходимого для подготовки патентной документации. Как свидетельствуют результаты других исследований, для ученых участие в проектах, финансируемых корпоративными заказчиками, прямо связано с задержками опубликования результатов проведенной ими работы и даже с запретами на пользование своими научными результатами [3, 9].

Опрос, проведенный среди сотрудников американских промышленно-университетских научно-исследовательских центров, был направлен на изучение ограничений в общении с коллегами, вызванных контрактами с промышленными заказчиками. Были получены следующие результаты: 21 % респондентов, участвующих в опросе, ответили, что специальные разделы контрактов ограничивают их свободу общения с коллегами по факультету и университету, у 29 % респондентов ограничения распространяются на коллег из других университетов, а 42 % участвующих в опросе отметили, что ограничены в свободном общении с широкой общественностью [7].

Можно выделить несколько причин возникновения подобного конфликта интересов. Первая, наиболее распространенная причина, заключается в том, что большинство контрактов между промышленными заказчиками и учеными ограничивают право исследователей на публикацию результатов заказных исследований. Интерес корпоративного заказчика — воспользоваться теми конкурентными преимуществами, которые приносят результаты исследования, до того, как эти результаты станут доступны широкому кругу. Интерес исследователей — повысить свою научную репутацию, свой вес в научном сообществе, поделиться результатами своей работы, первыми опубликовав их в научных журналах. Публикация в научном журнале требует достаточно много времени, поскольку от момента представления рукописи в журнал до собственно публикации проходит не менее 3–6 месяцев. Если контракт ограничивает возможности ученого в публичном представлении результатов

исследования на более продолжительный срок (обычно речь идет как минимум о дополнительных трех месяцах), то ученый воспользуется результатами своей работы лишь спустя значительный промежуток времени. Поскольку эффективность работы исследователя оценивается по качеству и количеству опубликованных научных работ, а от своевременности публикации часто зависит, кому из ученых будет принадлежать пальма первенства в том или ином открытии, то конфликт интересов становится неизбежным.

Конфликт еще более обостряется, когда результаты, полученные в ходе контрактного исследования, значительно расходятся с ожиданиями промышленного заказчика. Здесь исследователь начинает испытывать давление со стороны промышленной организации, финансирующей исследование, уже не только в плане отсрочки публикации результатов, но и в плане полного запрета со стороны заказчика на какое-либо опубликование не устраивающих его результатов и выводов.

Соблюдение научной этики при выполнении заказных исследований

Увеличение числа контрактных исследований, налагающих на исследователей определенные моральные обязательства перед своими заказчиками, сделало актуальным вопрос о влиянии финансовой зависимости ученого на беспристрастность его профессионального мнения.

Медицинский журнал Новой Англии (*The New England Journal of Medicine*) — журнал, известный своей достаточно жесткой позицией по этике взаимоотношений в процессе проведения финансируемых корпорациями исследований, за последние два года смог разместить на своих страницах всего лишь одну статью, рассматривающую и анализирующую новинки фармакологического рынка. Причина заключается в том, что в настоящее время среди ученых, занимающихся биомедицинскими исследованиями, стало практически невозможно найти человека, не связанного финансовыми обязательствами с фирмами и корпорациями, и получить беспристрастную оценку фармакологических продуктов. С подобной проблемой сталкиваются практически все научные и научно-популярные издания: газеты, журналы, издательства [10, 11].

Единственный выход из создавшейся ситуации — установление и поддержание высоких этических стандартов всеми участниками системы научных исследований: и финансирующими агентствами, и корпоративными заказчиками, и университетами, и самими учеными, и академическими изданиями.

Примерами здесь могут служить политика Национального института здоровья (США), который не предоставляет грантов университетам, по-

лучающим финансовую поддержку от табачных компаний, и деятельность американской организации «Science in Integrity», направленной на установление стандартов информационной открытости в представлении результатов научной деятельности. По их мнению, ученые имеют право привлекать к реализации своих исследовательских проектов любые финансовые источники, но если они хотят сделать результаты своей деятельности публичными, они должны публично представить информацию об этих источниках. Такой же позиции придерживается, например, газета «Washington Post», которая требует от своих репортеров при публикации мнения того или иного ученого или научной организации по вопросам, имеющим отношение к здоровью человека, экологии и другим актуальным вопросам, раскрывать связи, существующие между данным ученым или научной организацией и корпоративными спонсорами.

Открытое представление ученым сведений о своих финансовых источниках при публикации результатов исследований по вопросам, затрагивающим интересы больших слоев населения (о вреде курения, о запуске новых лекарственных препаратов, загрязнении окружающей среды, вреде и пользе определенных продуктов и т. п.), должно стать обязательным условием. Это необходимо для того, чтобы читатели смогли представить всю полноту картины и только на такой основе составить то или иное мнение об обсуждаемых продуктах и проблемах.

Проблемы использования интеллектуальной собственности университета

Вопросы о распределении прав на интеллектуальную собственность между исследователем или исследовательской группой и университетом могут стать основой для появления серьезного конфликта интересов. В такой ситуации бывает очень трудно определить, где проходит граница между обязанностями исследователя как сотрудника университета, который для их выполнения использует инфраструктуру университета, и исследователя, который в ходе выполнения своих обязанностей производит продукт и хочет использовать его в качестве своей личной собственности.

Инвестирование вузом средств в развитие дочерних производственных компаний (spin-off) также связано со значительной долей финансового риска. Некоторые университеты сознательно отказываются от этого направления деятельности. Например, Массачусетский институт технологий (MIT) не стал рисковать и заниматься инвестированием средств в развитие производственных компаний, а выбрал другой, более безопасный путь развития деятельности в этом направлении: институт стал готовить и поставлять кадры для рабо-

ты в них [6]. Помимо финансовых рисков создание университетами малых предприятий формирует среду для столкновения и конфликтов интересов даже более благоприятную, чем деятельность по лицензированию интеллектуальной собственности. Прежде всего это связано с вопросами лояльности сотрудников к университету вследствие складывающегося у них ощущения прав собственности на изобретения компании и понимания того, что экономическая отдача для них лично может быть существенной. Помимо этого может складываться ложное впечатление, что, посвящая большую часть времени предприятию, сотрудники университета вносят существенный вклад и в его развитие (поскольку он, как правило, владеет значительной долей акций). Однако эти ожидания могут быть оправданы только до тех пор, пока подобное «раздвоение» не начинает сказываться негативно на научной и преподавательской деятельности в университете [19].

Несмотря на возможные ограничения диверсификации источников поступлений средств и на сложность взаимоотношений с новыми специфическими клиентами, диверсифицированная база финансирования увеличивает свободу действий вуза [5]. Различные источники доходов увеличивают общие поступления ресурсов. Это позволяет университетам «держать удар»: потери в одном месте могут компенсироваться за счет приобретений в другом. Привлечение разных источников финансирования позволяет вузам осуществлять значительные действия, не дожидаясь изменений и разработки стандартизированных правил, которые произойдут на системном уровне (как мы знаем, изменения эти обычно требуют очень длительного времени); это позволяет создать определенные резервы и затем предпринимать инновационные шаги. Поэтому диверсификация финансирования деятельности университетов является необходимым условием поддержания их экономической стабильности, что делает освоение и развитие подходов к ней актуальными для всех университетов.

Библиография

1. AAU Report on Individual and Institutional Financial Conflicts of Interest, American Association of Universities. 2001. Oct.
2. *Arbutnott J. P.* Towards a Strengthened Steering Core: University Management and Governance for the 21st Century: Presentation paper on IMHE General Conference 2000. Paris, 11–13 Sept. P., 2000.
3. *Blumenthal D. et al.* Withholding Research Results in Academic Life Science: Evidence from a National Survey of Faculty // Journal of the American Medical Association. 1997. April 16. Vol. 277. P. 1224–1228.
4. *Charles D., Conway C.* Higher Education-Business Interaction Survey: A report to the UKHE funding bodies (HEFCE, SHEFC, HEFCW and DEL) and the Office of

Science and Technology / University of Newcastle, Centre for Urban and Regional Development Studies (CURDS). Newcastle, 2001.

5. *Clark B. R.* Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation: Issues in Higher Education. P., 1998.

6. *Clark B. R.* Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts. Open University Press / McGraw-Hill Publishing Company, 2004.

7. *Cohen W. M., Florida R., Randazzese L. P., Walsh J.* Industry and the Academy: Uneasy Partners in the Cause of Technological Advance // Challenges to Research Universities. Washington, 1998.

8. *Follet B. K.* Financing a Research University – the Diversified Funding Base: Presentation paper on IMHE General Conference 2000. Paris, 11–13 Sept. P., 2000.

9. *Geuna A., Nesta L.* University Patenting and its Effects on Academic Research // SPRU Electronic Working Paper Series. 2003. Paper № 99. June.

10. *Guterman L., Monaghan P.* Journal Eases Its Policy on Potential Conflicts; Book's Title Becomes a Running Controversy // Chronicle of Higher Education. 2002. June 28.

11. *Guterman L.* Conflicts of Interest Between the Lines // Chronicle of Higher Education. 2002. Febr. 8.

12. *Hearn J.* Revenue Diversification in Higher Education // International Higher Education. Spring 2004. № 35.

13. *Krawitz N., Reynolds Y. S.* Finances of Research Universities // Council on Governmental Relations. 2003. Nov. 5.

14. National Science Foundation (NSF): Science and Engineering Indicators 2002. Arlington, 2004.

15. *Nelsen L.* The rise of intellectual property protection in the American University // Science. 1998. № 279(5356). P. 1460–1461.

16. *Nowotny H.* Re-thinking science: from reliable to socially robust knowledge // Jahrbuch 2000 des Collegium Helveticum / Hg. mit Martina Weiss. Zürich, 2000. Vdf. 221–244.

17. OECD Report: Turning Science into Business. Patenting and Licensing at Public Research Organisations / OECD. P., 2003.

18. OECD Report: University Research in Transition / OECD. P., 1999.

19. OECD Report: On the edge: securing a sustainable future for higher education. OECD, 2004 (b).

20. Overcoming Barriers to Collaborative Research: Report of a Workshop «Government-University-Industry Research Roundtable» / National Academy Press. Washington, 1999.

21. *Sanyal B. C., Martin M.* Financial management of university-industry partnerships // Managing university-industry partnerships / ИЕП/UNESCO. ESMU, 2000.

22. *Shattock M.* Managing Successful Universities / Open University Press. McGraw-Hill Publishing Company,

2003.

23. *Грудзинский А. А.* Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза: Монография. Н. Новгород, 2004.

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

25. *Дрантусова Н. В., Князев Е. А.* Диверсификация финансирования вузовской науки. М., 2007.

26. *Князев Е. А.* Стратегический менеджмент в университетах // Высшее образование сегодня. 2004. № 1. С. 2–7.

27. Управление современным университетом: кол. монография / Под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток, 2005.

28. *Маркучи П. Н., Джонстоун Д. Б.* Политика платы за обучение в сравнительной перспективе: теоретические и политические обоснования // Университет. управление: практика и анализ. 2004. № 3 (31). С. 81–88.

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

30. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: Аналит. докл. / Руководитель авт. колл. В. М. Филиппов. М., 2005.

31. *Шатток М.* Привлечение дохода из негосударственных источников европейскими университетами // Шатток М., Князев Е., Пелихов Н., Сандгрэн А., Тойвонен Н. Предпринимательство и преобразование российских университетов. Ростов н/Д, 2003.

Рекомендуемая литература

Altbach P., Johnstone B. The Funding of Higher Education. N. Y.; L., 1993.

Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly / Eds. by D. D. Dill, B. Sporn. Oxford, 1995.

Heller D. E., Rogers K. R. Shifting the burden: public and private financing of Higher Education in the United States and Implication for Europe // Tertiary Education and Management. 2006. Vol. 12, № 4. P. 91–117.

Krawitz N., Reynolds Y. S. Finances of Research Universities // Council on Governmental Relations. 2003.

Будущее университетских финансов: перспективы внебюджетного финансирования: Сб. науч. докл. междунар. конф. Москва, 10–12 июня 2006 г. Екатеринбург, 2006.

Дрантусова Н. В., Князев Е. А. Многоканальность и диверсификация финансирования научных исследований // Университет. управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 68–77.

Модели финансирования вузов: анализ и оценка / Под ред. С. А. Белякова. М., 2005.