

А.А. Сидорова

СОТРУДНИЧЕСТВО УНИВЕРСИТЕТОВ И БИЗНЕСА: PRO ET CONTRA

В статье проведен комплексный анализ потенциальных преимуществ и рисков, возникающих в процессе сотрудничества университетов и бизнеса, с позиций трех ключевых акторов — вузов, коммерческих компаний и государства. Преимущества и ограничения сгруппированы в рамках четырех категорий: финансово-экономические (получение или потеря дополнительного дохода и иных финансовых выгод/потерь от взаимодействия), организационные или административные (изменения в структуре организации, бизнес-процессах, использовании человеческого потенциала), связанные с основной деятельностью организации (качество реализации миссии организации), а также имиджевые (положение организации в рейтингах, узнаваемость бренда, деловая репутация). Анализ показал, что большое значение для успеха сотрудничества университетов и бизнеса имеют грамотная оценка располагаемых организациями ресурсов, осознание различий в корпоративной культуре, изучение успешного опыта реализации подобных проектов в прошлом, а также юридическое сопровождение данных взаимоотношений, позволяющее избежать многих рисков и негативных последствий в будущем.

Ключевые слова: сотрудничество университетов и бизнеса, модель Тройной спирали, предпринимательский университет, экономика знаний, коммерциализация инноваций, трансфер технологий.

The article provides a comprehensive analysis of the potential benefits and risks arising in the process of university-business cooperation (UBC) from the perspective of three key actors — universities, commercial companies and the state. Advantages and limitations are grouped into four categories: financial and economic (gaining or losing additional income and other financial benefits / losses from cooperation), organizational or administrative (changes in the organizational structure, business processes, use of human potential), related to the main activity of organizations (the quality of the organization's mission implementation), as well as image-building (the organization's position in ratings,

Сидорова Александра Александровна — кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; e-mail: Sidorova_A@spa.msu.ru

brand recognition, goodwill). The analysis showed that a competent assessment of the resources available to organizations, understanding of differences in corporate culture, studying best practices of similar projects' implementation, and also legal support of these relationships, which will help to avoid many risks and negative consequences in the future, are of great importance for the success of university-business cooperation.

Key words: University-Business Collaboration, Triple Helix Model, Entrepreneurial University, Knowledge Economy, Commercialization of Innovation, Technology Transfer.

Введение

Построение долгосрочных взаимовыгодных отношений между образованием, наукой и бизнесом является основой устойчивого развития современной социально-экономической системы в условиях перехода к шестому технологическому укладу, становления экономики знаний и цифровой экономики. Связано это с возрастающей ролью знаний во всех производственных процессах, смещением акцента национальной и международной конкуренции в сторону увеличения степени инновационности и экологичности товаров и услуг, а также изменением подходов к воспитанию научных кадров и интенсификацией процессов международной профессиональной мобильности¹. При этом успешность сотрудничества вузов и предприятий напрямую влияет на состояние регионального рынка труда. Повышается степень востребованности выпускников, уменьшаются структурные диспропорции на рынках образовательных услуг и труда, что препятствует оттоку квалифицированных специалистов в другие регионы и за рубеж.

Определяющей тенденцией в развитии сотрудничества университетов и бизнеса в настоящее время является расширение спектра взаимодействия вузов и предприятий, включающее четыре основных направления: образовательная деятельность (все виды

¹ Подробнее см. *Stiglitz Joseph E. Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development and Social Progress (Kenneth Arrow Lecture Series)*. Columbia University Press, 2014; *Туменова С.А., Кандрокова М.М. Экономика знания как новая парадигма развития: тенденции, факторы, приоритеты // Известия Кабардино-Балканского научного центра РАН. 2016. № 6 (74). С.197–203; Кудина М.В., Логунова Л.Б., Петрунин Ю.Ю. Национальное образование в эпоху глобальной цифровой революции // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21: Управление (государство и общество). 2019. № 4. С. 3–22; Сидорова А.А. Тенденции развития университета в экономике знаний // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 72. С. 275–295. DOI: 10.24411/2070-1381-2019-00028.*

взаимодействия по поводу обучения студентов и сотрудников компаний); исследовательская деятельность (проведение совместных научных исследований, консалтинг, а также мобильность сотрудников); коммерциализация знаний и технологий (включая «академическое» и «студенческое» предпринимательство); управление (участие в управленческой деятельности и совместное использование ресурсов)². Институциональные изменения в системе высшего образования и науки, запланированные в России на ближайшие годы, также отвечают расширительному подходу к сотрудничеству университетов и бизнеса³.

Вместе с тем, у сотрудничества университетов и бизнеса есть обратная сторона. Многие исследователи, принимающие активное участие в практической деятельности по развитию данного взаимодействия, сходятся во мнении, что редкому университету удастся грамотно построить данный процесс и получить от него существенные выгоды⁴. Более того, не только сами вузы, но и представители бизнеса убеждены, что недополучают выгоды от взаимодействия, и что другая сторона получает больше⁵. Все это подтверждает высокую степень актуальности дальнейшего изучения проблемы сотрудничества университетов и бизнеса.

² Подробнее см. в статье: *Davey T., Meerman A., Galan Muros V., Orazbayeva B., Baaken T.* The State of University-Business Cooperation in Europe. Final Report. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2018. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1b03ee59-67a4-11e8-ab9c-01aa75ed71a1/language-en>; Анализ основных направлений сотрудничества университетов и бизнеса в России См. *Сидорова А.А.* Сотрудничество университетов и бизнеса: направления взаимодействия // Вестн. Российского ун-та дружбы народов. Сер. Экономика. 2019. Т. 27. № 2. С. 290–302. DOI: 10.22363/2313-2329-2019-27-2-290-302.

³ Согласно Плану деятельности Министерства науки и высшего образования Российской Федерации с 2019 по 2024 г., к 2024 г. предполагается создание и развитие 15 научно-образовательных центров мирового уровня и 14 центров компетенций Национальной технической инициативы на основе кооперации университетов, научных организаций и бизнеса (Источник: План деятельности Министерства науки и высшего образования Российской Федерации на период с 2019 по 2024 г. (утв. Минобрнауки России 08.02.2019) — https://minobrnauki.gov.ru/ru/documents/card/?id_4=195; Паспорт Федерального проекта «Развитие научной и научно-производственной кооперации» Национального проекта «Наука», утвержденный протоколом от 24 декабря 2018 № 16 заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам).

⁴ *Sternberg R.J.* What Universities Can Be: A New Model for Preparing Students for Active Concerned Citizenship and Ethical Leadership. Cornell University Press, 2016. Kindle Edition. P. 146–147.

⁵ *Davey T., Meerman A., Galán-Muros V., Orazbayeva B., Baaken T.* Op. cit. P. 129.

Обзор литературы, методы и подходы

Высокий потенциал партнерских отношений между университетами и бизнесом подтверждается результатами исследования, посвященного анализу взаимодействия вузов и коммерческих компаний в Европе, реализованного под эгидой Европейской комиссии в 2016–2017 гг.⁶, а также множественными научными публикациями, затрагивающими данную проблематику. Так, наиболее фундаментальными являются модель «Тройной спирали» Г. Ицковица⁷, основанная на изучении опыта взаимодействия вузов и предприятий в США, предпринимательский университет Б. Кларка⁸, вобравший в себя опыт многолетнего исследования предпринимательства в университетах Северной Европы, а также экосистема сотрудничества университетов и бизнеса (УБС), разработанная группой европейских исследователей о главе с В. Галан-Мьюрос и Т. Дэвеем⁹.

Отечественные исследователи в настоящее время все чаще обращаются к проблемам включения университета в инновационную систему региона,¹⁰ вопросам кадрового обеспечения российской экономики (включая особенности развития студенческого предпринимательства¹¹ и привлечения специалистов из коммерческой сферы для работы в образовании¹²), а также затрагивают другие аспекты

⁶ Там же.

⁷ Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии / пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. Томск: Изд-во ТУСУР, 2010.

⁸ Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2011.

⁹ Galan-Muros V., Davey T. The UBC Ecosystem: Putting Together a comprehensive Framework for University-Business Cooperation // Journal of Technology Transfer, 2017. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10961-017-9562-3> (дата обращения: 28.02.2020).

¹⁰ Труфанова И.С., Сухарев И.С. Анализ сотрудничества университетов и бизнеса в рамках региональной инновационной системы // Инновационные технологии в образовательной деятельности. Материалы Всероссийской научно-методической конференции (сборник). 2017. С. 121–126; Клюев А.К. Университет в бизнес-среде региона: как есть и как надо // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 1 (107). С. 96–10.

¹¹ Морозова Н.В., Иванов В.В. Таланты — в бизнес: поддержка предпринимательских стратегий студенческой молодежи // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 12. С. 126–135.

¹² Тарадина Л.Д., Ракитин А.А. Привлечение к управлению университетами руководителей из бизнеса: возможности и риски // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 44–50; Тодосийчук А. О кадровом обеспечении инновационного развития российской экономики // Проблемы теории и практики

взаимодействия вузов с бизнесом: развитие бизнес-инкубаторов,¹³ применимость моделей «Тройной спирали» и предпринимательского университета в России¹⁴ и проч. Однако, несмотря на то что в каждой работе содержится анализ сильных и слабых сторон рассматриваемого аспекта взаимодействия вузов и предприятий, проблема создания комплексного подхода к анализу всего спектра возможного позитивного и негативного воздействия партнерских отношений на университеты, коммерческие организации и государство является недостаточно раскрытой.

В этой связи представляется необходимым провести комплексный анализ потенциальных преимуществ и рисков, возникающих в процессе сотрудничества университетов и бизнеса, с позиций трех ключевых акторов — вузов и коммерческих компаний, а также государства ввиду увеличения значения той роли, которое оно играет сегодня в инициировании, поддержании и развитии УБС.

Преимущества сотрудничества университетов и бизнеса

В целях настоящего исследования предлагается сгруппировать основные преимущества и ограничения от взаимодействия университетов и коммерческих компаний в рамках четырех категорий:

1) финансово-экономические — получение или потеря дополнительного дохода и иных финансовых выгод/потерь от взаимодействия;

2) организационные (административные) — изменения в структуре организации и ключевых бизнес-процессах, снижение/создание бюрократических барьеров, повышение/снижение эффективности использования человеческого потенциала;

управления. 2016. № 11. С. 20–30; Овчинникова Н.Э. Взаимодействие региональных университетов с промышленностью: новые возможности бизнес-инкубирования // Вопросы управления. 2018. № 2 (51). С. 84–91.

¹³ Рыбакова Ю.В. Развитие бизнес-инкубаторов университета на базе концепции совместного создания ценности // Вестн. Удмуртского ун-та. Сер. Экономика и право. 2018. Т. 28. № 5. С. 661–671; Сергеева Т.Л., Павлов А.А., Васильев В.Е. Бизнес-инкубаторы при университетах: российский и зарубежный опыт // Вестн. Института экономики и управления Новгородского гос. ун-та им. Ярослава Мудрого. 2018. № 3 (28). С. 68–74.

¹⁴ Карташов К.С., Авруцкая С.Г. Модель тройной спирали и возможности ее реализации в России // Успехи в химии и химической технологии. 2018. Т. 32. № 4 (200). С. 99–100; Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. «Предпринимательский университет» как модель трансформации образовательных организаций: теоретические подходы и российский опыт // Философия образования. 2019. Т. 19. № 4. С. 5–19.

3) связанные с качеством реализации основной деятельности, включая изменения в преподавании и научно-исследовательской деятельности вузов, качестве подготовки выпускников, а также изменения качества производимой продукции и услуг коммерческих компаний;

4) имиджевые преимущества — изменения позиций университета в национальных и международных рейтингах, узнаваемости бренда организации (как вуза, так и фирмы), деловой репутации компании (goodwill).

К основным **финансово-экономическим преимуществам**, которые может получить университет от взаимодействия с бизнесом, относятся:

1. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов посредством оплаты работ и услуг, предоставляемых вузом (финансирование НИОКР, оплата обучения сотрудников, плата за использование оборудования, оплата консалтинговых услуг и проч.).

2. Повышение степени коммерциализации инноваций, а также их востребованности на рынке (в 2018 г. Россия занимала 11 место среди стран мира по числу патентных заявок (30 289); первое место занял Китай (1 460 244), второе — США (515 180), третье — Япония (460 369), четвертое — Корея (232 020), пятое — Германия (180 086))¹⁵.

3. Разделение рисков реализации проектов с бизнесом и государством.

Бизнес, в свою очередь, может рассчитывать на следующие финансово-экономические выгоды от сотрудничества с университетом:

1. Участие в коммерциализации разработанных университетом технологий (получение эксклюзивных прав на их использование).

2. Разделение рисков реализации проектов с вузами и государством. В числе основных факторов, препятствующих развитию инноваций в России, по оценкам организаций промышленного сектора, первое место занимает недостаток собственных денежных средств (20,5%), второе — высокая стоимость нововведений (15,3%), третье — высокий экономический риск (10,3)¹⁶.

¹⁵ Наука. Технологии. Инновации: 2020: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.И. Евневич и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2020. С. 59.

¹⁶ Индикаторы инновационной деятельности: 2019: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, И.А. Кузнецова и др. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. С. 16.

3. Сокращение расходов на проведение собственных исследований и разработок. По данным опроса, проведенного газетой «Ведомости&», доля вложений крупных компаний в НИОКР и инновации оставляет от 2 до 7% общих затрат, при этом крупный бизнес обычно создает собственные научно-исследовательские центры¹⁷. Однако малый и средний бизнес в большинстве случаев не может себе позволить содержать собственное подразделение, занимающееся созданием инноваций, что подтверждает статистика: в 2017 г. всего было использовано 240 054 передовых производственных технологий, из них 39 473 было разработано в отчитывающейся организации, а остальные (200 581) приобретены в России (131 440) или за рубежом (69 141). При этом значительное преобладание приобретенных передовых технологий над произведенными наблюдается во всех сферах экономической деятельности¹⁸.

4. Приобретение конкурентного преимущества в отрасли и дополнительных финансовых выгод за счет использования передовых технологий. Например, одна из разработок крупнейшей в России интегрированной компании в области солнечной энергетики «Хевел» позволила снизить себестоимость солнечных элементов на 20%, за счет чего российская продукция смогла конкурировать не только с европейскими, но и с азиатскими производителями¹⁹.

С организационной точки зрения, и университеты, и бизнес могут получить следующие выгоды от развития партнерских отношений:

1. Кумулятивный эффект от командной работы с представителями из другой сферы (для сотрудников университета — это возможность получения практического опыта взаимодействия с сотрудниками из организаций с отличной от них корпоративной культурой, новых знаний и навыков, информации о реальном положении дел в организациях других отраслей народного хозяйства; для сотрудников коммерческих компаний — обогатиться достижениями современной научной мысли, получить поддержку в осуществлении изменений в своих организациях).

¹⁷ Белкина А. Как развиваются инновации в России и где крупнейший бизнес ищет новые технологии // Ведомости& (09.10.2019) URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/10/09/813027-razvivayutsya-innovatsii> (дата обращения: 28.02.2020).

¹⁸ Индикаторы науки: 2019: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.Л. Дьяченко и др. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. С. 248.

¹⁹ Белкина А. Указ. соч.

2. Развитие мобильности сотрудников вузов и коммерческих компаний (стажировки для преподавателей в фирмах-партнерах, возможность подготовки научной работы для сотрудников фирм). Во Франции, например, ученые имеют право в рамках программы мобильности поработать в течение двух лет в другой научной организации, органе государственной власти или коммерческой компании, в своей стране или за границей, без потери основного рабочего места²⁰. Это служит профессиональному росту не только отдельных сотрудников, но и организации в целом, так как, возвращаясь, они привносят новые знания, навыки, умения и опыт.

3. Совершенствование собственных бизнес-процессов коммерческих компаний в сфере проведения научных исследований и разработок (с использованием достижений и опыта сотрудников университета).

4. Совершенствование процессов организационного оформления включения представителей бизнеса в учебный процесс (участие в проведении занятий, подготовке и оценке квалификационных работ, а также расширение возможностей влияния на содержание учебных планов, например, приглашение на заседания ученых и методических советов вуза, посвященных обсуждению этих проблем).

Сотрудничество университетов и бизнеса может также оказать позитивное влияние на результаты осуществления организациями своей **основной деятельности**. В частности, для университетов ключевые преимущества связаны с:

1. Повышением качества подготовки выпускников благодаря тесной связи с другими организациями в регионе. Преподаватели и студенты получают более точное представление о положении дел в отдельных компаниях (в рамках производственной практики или стажировок), в других отраслях экономики, о требованиях и пожеланиях со стороны потенциальных работодателей (вследствие возможности для работодателей участвовать в формировании изменений в учебных планах).

2. Увеличением востребованности выпускников на рынке труда, включая расширение возможностей трудоустройства (как показывает статистика, 75,4% выпускников, получивших высшее и среднее специальное образование, столкнулись с трудностями при попытках трудоустройства. При этом главными проблемами были названы отсутствие опыта работы (52,6%), низкий уровень предлагаемой заработной платы (31,1%), отсутствие подходящих

²⁰ Davey T., Meerman A., Galan Muros V., Orazbayeva B., Baaken T. Op. cit.

рабочих мест (24%), а также сложность найти работу по полученной специальности (16,4%)²¹.

3. Повышением качества и востребованности научных исследований, благодаря возможности получить обратную связь по итогам практического применения созданной технологии.

4. Ростом числа абитуриентов с более высоким уровнем подготовки вследствие расширения возможностей последующего трудоустройства и повышения качества образования в целом.

Для коммерческих компаний взаимодействие с вузами также может позитивно повлиять на их основную деятельность, в частности:

1) расширить возможности привлечения талантливых студентов и выпускников, снизить расходы на поиск новых сотрудников, а также сократить период их адаптации на рабочем месте (студенты нередко остаются работать в тех организациях, в которых проходили производственную практику) и расходы на их «доучивание» (благодаря возможности повлиять на содержание учебных планов);

2) сфокусироваться на реализации своей основной миссии, отдав на аутсорсинг вузу исследовательскую деятельность;

3) укрепить свои конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе благодаря возможностям принимать участие в реализации более рискованных исследований, фундаментальных по своей природе, позволяющих, однако создать прорывные для отрасли инновации с большим практическим потенциалом (следует отметить, что в России удельный вес новых для рынка инновационных товаров, работ и услуг составляет 1,8% в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг, в то время как для большинства развитых стран этот показатель значительно выше: в Великобритании — 8,3%, в Австрии — 5,4%, в Нидерландах — 6,1%)²²;

4) повысить качество производимой продукции и степень ее востребованности на рынке благодаря расширению возможностей проведения исследований рынка и покупательских предпочтений (совместно с университетами), а также облегчению доступа к успешному опыту организации производственных и управленческих процессов в схожих условиях (консалтинговая деятельность университетов);

²¹ Индикаторы образования: 2018: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2018. С. 70.

²² Индикаторы инновационной деятельности: 2019. С. 360.

5) повысить производительность труда и приблизиться к границе производственных возможностей посредством использования результатов совместных НИОКР и повышения доступности высококвалифицированных кадров. При этом для компаний, занимающих среднее положение на рынке, будет большой «разовый» выигрыш в сокращении разрыва с границей, так как в таком случае их производительность будет увеличиваться с той скоростью, с которой движется граница производственных возможностей²³.

Взаимодействие вузов и предприятий может также позитивно сказаться на **имидже** этих организаций, в частности: способствовать увеличению доверия к исследовательской деятельности университета в научных кругах и бизнесе, росту популярности вуза среди абитуриентов, улучшению деловой репутации (goodwill) коммерческих компаний, повышению степени доверия потребителей к производимой продукции и проч. В целом, следует отметить, что вопросы позиционирования университетов и предприятий сегодня играют заметную роль в обеспечении финансовой устойчивости данных организаций, и связано это с практической невозможностью изолированного существования секторов высшего образования и науки, бизнеса и общественных организаций. Для облегчения и интенсификации процессов кооперации на национальном и региональном уровнях проводятся специальные форумы, посвященные проблемам развития взаимодействия коммерческих компаний и вузов.

Для **государства** участие (в различных формах) во взаимодействии университетов и бизнеса также может принести ряд преимуществ:

1) разделение экономических рисков реализации научно-исследовательских проектов с бизнесом и университетами (включая проведение фундаментальных научных исследований). В 2018 г. Россия заняла 9 место по внутренним затратам на исследования и разработки (41 871,5 млн долл. США, в расчете по паритету покупательной способности национальных валют). Первое место заняли США (543 249 млн долл.), второе — Китай (495 980,9 млн долл.)²⁴. При этом в структуре внутренних затрат на исследования и разработки в России преобладают средства государства (67% от всех затрат на НИОКР), а в США и Китае — средства предпринимательского сектора, в то время как государственные вложения составляют 22,8 и 19,8% соответственно²⁵. И несмотря на различия в системах

²³ Stiglitz Joseph E. Op. cit. P. 35–36, 529.

²⁴ Наука. Технологии. Инновации: 2020. С. 35.

²⁵ Там же. С. 40.

образования и науки, тенденция к увеличению доли частного финансирования инноваций превалирует в большинстве развитых стран, что подтверждает высокое значение развития долгосрочного партнерства образовательных и научных организаций и бизнеса;

2) интенсификация развития региональной экономики благодаря увеличению степени востребованности рынком генерируемых в университетах инноваций и, как следствие, улучшение позиций региона в рейтингах;

3) уменьшение существующей диспропорции по группам профессий и специальностей (в 2016 г. чуть больше половины из числа занятых (52,3%) имели связь основной работы с полученной специальностью)²⁶;

4) увеличение адресности и отдачи от государственного финансирования образования и науки;

5) улучшение финансово-экономического положения региона благодаря формированию дополнительных налоговых отчислений.

Широкий спектр потенциальных преимуществ от сотрудничества университетов, бизнеса и государства говорит в пользу расширения направлений подобного взаимодействия. Вместе с тем, успех партнерских отношений напрямую зависит от осознания и трезвой оценки рисков и проблем, которые могут возникнуть в ходе реализации совместной деятельности.

К потенциальным **финансово-экономическим рискам** для университета следует отнести следующие:

1) риск недобросовестного исполнения обязательств со стороны бизнеса, включая риск нарушение прав интеллектуальной собственности;

2) рост дополнительной административной нагрузки и накладных расходов, которые не всегда покрываются запланированным финансированием в случае реализации небольших научно-исследовательских проектов, что делает участие в подобных НИОКР невыгодным для университета с экономической точки зрения.

Бизнес также может столкнуться с экономическими трудностями, возникающими вследствие реализации совместных проектов с вузами, в частности:

1) дополнительные затраты (временные, административные, финансовые), необходимые для интеграции университетских исследований в производственный процесс;

2) риск получения негативного результата исследований, неприменимого для бизнеса, а также недобросовестного проведения

²⁶ Индикаторы образования: 2018. С. 66.

исследования сотрудниками университета (включая ошибки при проведении НИОКР);

3) риски раскрытия информации университетом о результатах проведенных совместных исследований посредством публикации работ в научных журналах (что снижает их ценность для организации-заказчика)²⁷, а также риск раскрытия информации о реальном положении дел на фирме;

4) общие риски неисполнения обязательств университетом;

5) риск увеличения временной перспективы получения финансовой отдачи от сотрудничества с университетом, что может выйти за горизонты организационного планирования. Безусловно, риск прекращения деятельности присущ любому бизнесу, однако для некоторых сфер он достаточно высок, что осложняет возможности заключения долгосрочных договоров с предприятиями (по осуществлению совместных НИОКР, созданию базовых кафедр целевой подготовки специалистов и проч.). По расчетам Сбербанка, вероятность достижения возраста трех лет компаниями малого и среднего бизнеса в сфере страхования составляет 59,8%, строительства — 60,6, рекламы — 65,5, научной и технической деятельности — 66,4%²⁸.

В рамках реализации совместных проектов университеты и бизнес могут также столкнуться с **организационными (административными) проблемами**, в частности — с дополнительной административной нагрузкой ввиду известной сложности заключения договоров между коммерческими и бюджетными организациями. Осознание этих проблем и необходимость их решения заставляет университеты и коммерческие компании создавать специальные административные единицы (офисы трансфера технологий, проектные отделы), что оказывает позитивный эффект в среднесрочной перспективе, однако приводит к дополнительным расходам в настоящем. В образовательной сфере также присутствуют бюрократические сложности, связанные с оформлением участия представителей бизнеса в учебном процессе (чтении лекций, руководстве квалификационными работами и проч.), вследствие чего подобная

²⁷ Компании не заинтересованы в публикации результатов исследований, ставящих ее продукцию в потенциально неблагоприятное положение (подробнее см. *Sternberg R.J. What Universities Can Be: A New Model for Preparing Students for Active Concerned Citizenship and Ethical Leadership. Cornell University Press, 2016. Kindle Edition. P. 146–147.*)

²⁸ Сбербанк посчитал, сколько живут компании МСБ в разных сферах // Бизнес.Ру (18 июня 2019 г.). URL: <https://www.business.ru/news/8578-msb> (дата обращения: 28.02.2020).

деятельность либо юридически не отражается, либо не ведется вовсе. Помимо этого, следует учитывать возможность появления дополнительных организационных и управленческих проблем, вызванных различиями в корпоративной культуре, горизонтах планирования, управлении временем и мотивационных стимулах сотрудников университетов и коммерческих компаний.

Однако наиболее серьезные опасения у университетов и компаний возникают в связи с возможным негативным влиянием такого сотрудничества на осуществление ими своей **основной деятельности**, проявляющимся в снижении качества реализации миссии и отклонении от стратегических целей. Так, университеты видят серьезный риск в создании дополнительных возможностей для вмешательства бизнеса в образовательную, научно-исследовательскую и административную деятельность вузов. В сфере научных исследований — в смещении фокуса НИОКР с фундаментальных на прикладные работы, приоритет бизнеса в выборе тематики исследований, а также в излишнем внимании к трансферу технологий в ущерб другим видам совместной деятельности. В образовательной сфере — в излишнем вмешательстве в содержательную сторону учебных планов, включая приоритет прикладного блока в ущерб теоретическому, а также в эксплуатации студенческого труда в рамках программ студенческой мобильности (практики) и написания квалификационных работ под руководством сотрудников коммерческих компаний. В сфере управления главная опасность заключается в создании возможностей для манипулирования решениями университета в интересах бизнеса (например, по вопросам открытия новых программ, создания новых организационных единиц (отделов, департаментов, факультетов), принятия решений о сотрудничестве с другими компаниями и проч.). Помимо этого, существует проблема переманивания сотрудников вуза на работу в коммерческий сектор (в особенности, если у компании есть собственные подразделения, занимающиеся НИОКР).

Однако и для бизнеса тесное взаимодействие с вузами может оказать негативное влияние на качество осуществления основной деятельности. В частности, помимо финансово-экономических рисков общего характера (бремя неудовлетворительных результатов проекта в большей степени ложится на бизнес как на основного инвестора), реализация совместных проектов может спровоцировать возникновение конфликтных ситуаций, связанных с распределением дополнительной нагрузки и полномочий, а также потребовать пересмотра ключевых бизнес-процессов и даже организационной

структуры в целом. И несмотря на потенциальное положительное влияние данных решений в долгосрочной перспективе, в краткосрочной такие новации могут привести к падению эффективности производства.

Недобросовестное исполнение обязательств организациями, включая подтвержденные факты манипулирования со стороны контрагентов и желание скрыть «неудобные» результаты исследований²⁹, оказывает, в свою очередь, негативное влияние на **имидж** университетов и коммерческих компаний.

Для **государства** участие в совместных проектах вузов и бизнеса также может быть чревато негативными последствиями. Они связаны с риском неисполнения обязательств университетами и фирмами и как следствие — потерей финансовых ресурсов, а также ростом дополнительной административной нагрузки, особенно в случае каких-либо отклонений от стандартной схемы реализации проектов.

Заключение

Безусловно, риск неудачи сопутствует любым партнерским отношениям, и в этой связи на первый план выходит задача по его минимизации. В рамках сотрудничества университетов и бизнеса организациям необходимо трезво оценивать свои возможности, причем не только ресурсную составляющую исполнения обязательств (компетенции сотрудников, наличие и исправность оборудования, временные возможности, финансы и проч.), но также юридический аспект заключения контрактов, так как именно грамотное юридическое сопровождение данных взаимоотношений позволит избежать многих из вышеописанных негативных последствий в будущем. Помимо этого, важно не просто осознавать, но уметь извлекать преимущества из различий в корпоративной культуре университетов и коммерческих компаний, чему будет способствовать изучение прошлого опыта построения подобных партнерских отношений³⁰. Однако главной составляющей успеха

²⁹ Примеры попыток манипулирования результатами исследований со стороны коммерческих компаний приведены в книге Д. Бока «Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования» (Бок Д. Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования / пер.с англ. С. Карпа. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. С. 94–95).

³⁰ Подробнее см. *Сидорова А.А.* Модели сотрудничества университетов и бизнеса в цифровую эпоху: преимущества и ограничения // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 78. С. 268–283. DOI: 10.24411/2070-

сотрудничества университетов и бизнеса является создание дополнительных стимулов для сотрудничества³¹, так как само по себе устранение барьеров не обязательно вызывает развитие отношений, в то время как при существовании высокой степени мотивации у сотрудников университетов и бизнеса для реализации долгосрочных проектов возможности будут найдены и проект будет реализован.

Литература

Бок Д. Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования / пер. с англ. С. Карпа. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012.

Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии / пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. Томск: Изд-во ТУСУР, 2010.

Карташов К.С., Авруцкая С.Г. Модель тройной спирали и возможности ее реализации в России // Успехи в химии и химической технологии. 2018. Т. 32. № 4 (200).

Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом гос. ун-та Высшей школы экономики, 2011.

Клюев А.К. Университет в бизнес-среде региона: как есть и как надо // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 1 (107). С. 96–110.

Кудина М.В., Логунова Л.Б., Петрунин Ю.Ю. Национальное образование в эпоху глобальной цифровой революции // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2019. № 4. С. 3–22.

Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. «Предпринимательский университет» как модель трансформации образовательных организаций: теоретические подходы и российский опыт // Философия образования. 2019. Т. 19. № 4. С. 5–19.

Морозова Н.В., Иванов В.В. Таланты — в бизнес: поддержка предпринимательских стратегий студенческой молодежи // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 12. С. 126–135.

Овчинникова Н.Э. Взаимодействие региональных университетов с промышленностью: новые возможности бизнес-инкубирования // Вопросы управления. 2018. № 2 (51). С. 84–91.

Рыбакова Ю.В. Развитие бизнес-инкубаторов университета на базе концепции совместного создания ценности // Вестн. Удмуртского ун-та. Сер. Экономика и право. 2018. Т. 28. № 5. С. 661–671.

1381-2019-10043. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2020/vipusk__78._fevral_2020_g./upravlenie_obrazovaniem/sidorova.pdf (дата обращения 28.02.2020).

³¹ Данные исследования это подтверждают. См. *Davey T., Meerman A., Galan Muros V., Orzabayeva B., Baaken T.* Op. cit. P. 6–7.

Сергеева Т.Л., Павлов А.А., Васильев В.Е. Бизнес-инкубаторы при университетах: российский и зарубежный опыт // Вестн. института экономики и управления Новгородского гос. ун-та им. Ярослава Мудрого. 2018. № 3 (28). С. 68–74.

Сидорова А.А. Модели сотрудничества университетов и бизнеса в цифровую эпоху: преимущества и ограничения // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 78. С. 268–283. DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10043. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2020/vipusk__78._fevral_2020_g./upravlenie_obrazovaniem/sidorova.pdf

Сидорова А.А. Сотрудничество университетов и бизнеса: направления взаимодействия // Вестн. Российского ун-та дружбы народов. Сер. Экономика. 2019. Т. 27. № 2. С. 290–302. DOI: 10.22363/2313-2329-2019-27-2-290-302.

Сидорова А.А. Тенденции развития университета в экономике знаний // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 72. С. 275–295. DOI: 10.24411/2070-1381-2019-00028. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2019/vipusk__72._fevral_2019_g./upravlenie_obrazovaniem/sidorova.pdf

Тарадина Л.Д., Ракитин А.А. Привлечение к управлению университетами руководителей из бизнеса: возможности и риски // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 44–50.

Тодосийчук А. О кадровом обеспечении инновационного развития российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 11. С. 20–30.

Труфанова И.С., Сухарев И.С. Анализ сотрудничества университетов и бизнеса в рамках региональной инновационной системы // Инновационные технологии в образовательной деятельности. Материалы Всероссийской научно-методической конференции (сборник). 2017. С. 121–126.

Туменова С.А., Кандрокова М.М. Экономика знания как новая парадигма развития: тенденции, факторы, приоритеты // Известия Кабардино-Балканского научного центра РАН. 2016. № 6 (74). С. 197–203.

Davey T., Meerman A., Galán-Muros V., Orazbayeva B., Baaken T. The State of University-Business Cooperation in Europe. Final Report. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2018. URL: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1b03ee59-67a4-11e8-ab9c-01aa75ed71a1/language-en>

Galan-Muros V., Davey T. The UBC Ecosystem: Putting Together a comprehensive Framework for University-Business Cooperation // Journal of Technology Transfer, 2017. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10961-017-9562-3>

Sternberg R.J. What Universities Can Be: A New Model for Preparing Students for Active Concerned Citizenship and Ethical Leadership. Cornell University Press, 2016. Kindle Edition.

Stiglitz Joseph E. Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress (Kenneth Arrow Lecture Series). Columbia University Press, 2014.