

Сидорова А.А.

## Система поддержки сотрудничества университетов и бизнеса в условиях глобальной нестабильности

Сидорова Александра Александровна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра теории и методологии государственного и муниципального управления, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [Sidorova\\_A@spa.msu.ru](mailto:Sidorova_A@spa.msu.ru)

SPIN-код РИНЦ: [5015-4707](#)

ORCID ID: [0000-0003-1166-4980](#)

### Аннотация

Глобальный кризис, вызванный пандемией коронавируса COVID-19, оказал негативное влияние на научно-исследовательскую деятельность университетов по всему миру, а также вызвал значительное сокращение взаимодействия вузов с другими организациями. Однако именно сотрудничество университетов и бизнеса (УБС) является важным фактором развития инноваций и восстановления экономики, что имеет ключевое значение в условиях спада. В этой связи одной из своевременных и актуальных задач является создание системы поддержки УБС, которая позволила бы повысить адресность финансово-экономической помощи и эффективность партнерской деятельности вузов и предприятий. Комплекс мер по укреплению сотрудничества вузов и бизнеса состоит из трех блоков: финансирование, информационная поддержка и продвижение, организационно-правовые меры. Основные мероприятия в рамках блока финансирования включают в себя дифференциацию государственной поддержки в зависимости от длительности и характера сотрудничества вузов и компаний; развитие упрощенных механизмов финансирования УБС и расширение налоговых стимулов; введение дополнительной системы стимулирования для сотрудников, участвующих в УБС, со стороны администрации вузов и предприятий и проч. Мероприятия блока информационной поддержки и продвижения направлены на стимулирование создания сообщества ученых университетов, имеющих опыт сотрудничества с бизнесом, для распространения лучших практик УБС и поиска новых партнеров. Организационно-правовые меры системы поддержки УБС включают в себя конкретизацию ожидаемых выгод от НИОКР на этапе получения финансирования; создание центров трансфера технологий с целью оптимизации административной нагрузки по сопровождению УБС; создание нормативно-правовой базы для расширения возможностей профессиональной мобильности сотрудников университетов и коммерческих компаний; совершенствование системы индикаторов УБС и проч. Таким образом, создание системы поддержки УБС будет способствовать повышению практической востребованности результатов НИОКР, более эффективному использованию располагаемых университетами и предприятиями ресурсов, а также повышению кризисной устойчивости региональной экономики.

### Ключевые слова

Сотрудничество университетов и бизнеса, пандемия коронавируса COVID-19, научно-исследовательская деятельность, трансфер технологий, государственная поддержка, система высшего образования, коммерциализация инноваций.

DOI: 10.24412/2070-1381-2021-86-220-235

Sidorova A.A.

## University-Business Cooperation Support System in the Context of Global Instability

*Aleksandra A. Sidorova* — PhD, Associate Professor, Department of State and Municipal Management Theory and Methodology, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, the Russian Federation.

E-mail: [Sidorova\\_A@spa.msu.ru](mailto:Sidorova_A@spa.msu.ru)

ORCID ID: [0000-0003-1166-4980](https://orcid.org/0000-0003-1166-4980)

### Abstract

The global crisis caused by the COVID-19 pandemic has had a negative impact on the research activities of universities around the world, as well as caused a significant reduction in university-business cooperation (UBC). However, UBC is an important factor in the development of innovation and economic recovery, which is of key importance in economic downturn. In this regard, one of the urgent tasks is the creation of UBC support system, which would improve the targeting of financial and economic support and the effectiveness of partner activities of universities and enterprises. The set of measures to strengthen cooperation between universities and business consists of three blocks: funding, information support and promotion, organizational and legal measures. The main activities within the funding block include: differentiation of state support depending on the duration and nature of UBC; developing simplified UBC financing mechanisms and expanding tax incentives; introduction of an additional incentive system for employees participating in the UBC from the administration of universities and enterprises, and so on. The activities of the block of information support and promotion are aimed at stimulating the creation of a university scientists' community with experience of cooperation with business, for the dissemination of the "best practices" of UBC and the search for new partners. Organizational and legal measures of the UBC support system include: specifying the expected benefits from R&D at the stage of obtaining funding; creation of technology transfer centers in order to optimize the administrative burden for UBC support; creation of a regulatory framework to expand the opportunities for professional mobility of university and commercial staff; improvement of the UBC indicator system, etc. Thus, the creation of a UBC support system will contribute to an increase in the practical relevance of R&D results, a more efficient use of resources available by universities and enterprises, as well as an increase in the crisis stability of the regional economy.

### Keywords

Universities-business cooperation, COVID-19 pandemic, R&D activities, technology transfer, government support, system of higher education, commercialization of innovations.

DOI: 10.24412/2070-1381-2021-86-220-235

### Введение

Пандемия коронавируса COVID-19, начавшаяся в конце 2019 года, оказала беспрецедентное влияние на все сферы жизни общества, в том числе на сферу образования. По данным ЮНЕСКО на 1 апреля 2020 года, все школы и вузы были закрыты в 185 странах, что затронуло более чем 1,5 млрд школьников и студентов (89,4% от всех обучающихся в мире)<sup>1</sup>. При этом каждое государство применяло свой подход к управлению системой образования в кризисных условиях: от распространения

<sup>1</sup> *Marinoni G., van't Land H., Jensen T.* The Impact of COVID-19 on Higher Education around the World. P. 8 // IAU [Электронный ресурс]. URL: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

жестких директив, касающихся перевода образовательных организаций в дистанционный режим или временной приостановки образовательного процесса в конкретном регионе или стране в целом, до издания рамочных документов, предполагающих высокую степень автономии образовательных учреждений в принятии решений о возможных форматах продолжения образовательного процесса в условиях кризиса [Хафизова 2020]. Министерство науки и высшего образования России с самого начала «отказалось от детальной регламентации работы университетов в период пандемии», предоставив вузам широкую автономию и подчеркнув тем самым «важность инициативного действия коллективов вузов в зависимости от конкретных условий»<sup>2</sup> [Нечай, Синенко 2020]. По мнению многих исследователей, такая позиция государства способствовала быстрому переходу образовательного процесса в вузах в дистанционный формат — «450 университетов в две недели»<sup>3</sup>.

Тем не менее, несмотря на то что многие университеты успешно справились с первыми вызовами пандемии, углубляющийся кризис негативно сказался не только на образовательной и административной деятельности вузов [Пэн, Рулиене 2020; Неборский и др. 2020], но также и на научно-исследовательской. По данным опроса, проведенного Международной ассоциацией университетов (International Association of Universities) весной 2020 года, 80% вузов отметили негативное влияние пандемии на их исследовательскую деятельность<sup>4</sup>. В большинстве случаев это коснулось отмены или переноса зарубежных командировок и международных конференций. Более половины университетов (52%), принявших участие в опросе, отметили возросшие риски закрытия и приостановки исследовательских проектов, а в 21% вузов исследовательская деятельность остановилась полностью<sup>5</sup>. Среди главных причин сокращения университетских исследований следует отметить закрытие государственных границ, запрет на перемещение между регионами, требования самоизоляции и, как следствие, отсутствие доступа в библиотеки, архивы, лаборатории и проч., а также переориентацию приоритетных целей НИОКР, финансируемых государством, на сферу здравоохранения и борьбу с пандемией.

---

<sup>2</sup> Аналитический доклад «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее. С. 9 // ТГУ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress\\_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf](http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

<sup>3</sup> Там же. С. 47.

<sup>4</sup> Исследование «The IAU Global Survey on the impact of COVID-19 on higher education around the world» проводилось с 25 марта по 17 апреля 2020 года, в нем приняло участие 424 университета из 109 стран мира [Marinoni et al. 2020, 10].

<sup>5</sup> Marinoni G., van't Land H., Jensen T. The Impact of COVID-19 on Higher Education around the World. P. 12, 32, 33 // IAU [Электронный ресурс]. URL: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

Не менее важной причиной возможного сокращения исследовательской деятельности вузов в ближайшие годы может стать тяжелое финансовое положение, в котором оказались многие компании ввиду кризиса, вызванного пандемией. Действительно, доля бюджетных средств в общем объеме финансирования научных исследований и разработок в российских университетах в 2017 году составляла 45,2% от общего объема средств, а доля средств организаций — 46,9%<sup>6</sup>. Из-за этого прогнозируемое сокращение расходов коммерческих компаний на НИОКР может существенным образом сказаться на исследовательской деятельности вузов, что, по мнению ряда исследователей, может сделать эту сферу «одной из самых уязвимых в университетах» [Клягин и др. 2020, 13].

Более того, сами университеты оказались в сложной финансовой ситуации и прогнозируют ее дальнейшее ухудшение [Ларионова и др. 2021]. По результатам опросов, 23% ректоров российских вузов ожидают уменьшение совокупного бюджета в пределах 10% в 2021 году, а 40% опрошенных ректоров уверены, что падение составит более 10%. При этом снижение внебюджетных доходов ожидается более чем на 15–20%, по сравнению с докризисным периодом<sup>7</sup>.

Безусловно, многие университеты рассчитывают на дополнительную поддержку со стороны государства. Однако, как показывает мировая практика, в большинстве случаев (67%) речь идет о помощи в благополучном завершении учебного года и лишь в 13% случаях — о финансовой поддержке университетов в связи возможными потерями от пандемии<sup>8</sup>. Действительно, если рассмотреть комплекс мер государственной поддержки вузов в России, то экономические меры заключаются в отсрочке возможного финансового и налогового обременения, а также прямой помощи университетам. В сфере НИОКР вузов отдельных мер поддержки со стороны государства пока не было создано [Клягин и др. 2020, 12, 26].

Все это подтверждает высокую актуальность и своевременность создания системы поддержки сотрудничества университетов и бизнеса в условиях глобальной нестабильности, которая позволила бы повысить адресность финансово-экономической помощи и эффективность партнерской деятельности вузов и коммерческих организаций.

---

<sup>6</sup> Индикаторы образования: 2020: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2020. С. 123.

<sup>7</sup> Аналитический доклад «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее. С. 41 // ТГУ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress\\_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf](http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

<sup>8</sup> *Marinoni G., van't Land H., Jensen T.* The Impact of COVID-19 on Higher Education around the World. P. 20 // IAU [Электронный ресурс]. URL: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

### **Система поддержки сотрудничества университетов и бизнеса**

Комплекс мер по укреплению сотрудничества университетов и бизнеса (УБС) в условиях глобальной нестабильности состоит из трех блоков:

- финансирование;
- информационная поддержка и продвижение;
- организационно-правовые меры.

При этом если в рамках мероприятий, предусмотренных блоком финансирования, основным актором является государство, обладающее необходимыми экономическими и административными ресурсами для их реализации, то для полноценного развития второго и третьего блоков требуется непосредственное активное участие всех заинтересованных сторон — университетов, бизнеса, государства и общественных организаций.

Следует также отметить, что приведенные ниже меры включают не весь спектр возможных инструментов и механизмов развития УБС, но только те из них, на которые следует обратить особое внимание в контексте создания долгосрочного сотрудничества вузов и компаний в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Рассмотрим подробнее мероприятия в рамках каждого из блоков.

**Блок 1. Финансирование.** Мероприятия, предусмотренные данным блоком, направлены на стимулирование долгосрочного формата взаимоотношений между университетами и бизнесом (более 5 лет непрерывного сотрудничества), включение малого и среднего бизнеса, а также расширение сфер сотрудничества (совместные НИОКР, коммерциализация инноваций, образование и управление).

1. Дифференциация государственного финансирования в зависимости от длительности и характера сотрудничества вузов и компаний. Государство предоставляет краткосрочное финансирование для создания новых взаимоотношений (до одного года) и долгосрочное для расширения уже существующего эффективного взаимодействия. В качестве примера можно привести канадскую программу «Исследовательские альянсы университетов и общественности» (Community University Research Alliances, CURA), созданную для предоставления долгосрочного финансирования (до 7 лет) партнерств университетов и общественных организаций с целью реализации совместных исследовательских программ [Benneworth, Jongbloed 2010], а также методику распределения финансирования, применяемую Советом Research England в

Великобритании, учитывающую в том числе доход университета от УБС (при этом доходы от взаимодействия с малыми и средними предприятиями получают двойной вес, чтобы подчеркнуть важность подобных взаимоотношений для региональной экономики)<sup>9</sup> [Сидорова 2019, 93]. Подобная система распределения финансирования позволяет повысить его адресность: денежные средства получают те университеты, которые имеют стабильные партнерские отношения с другими организациями и активно участвуют в процессах трансфера знаний и технологий.

2. Расширение форм государственной поддержки, включая развития упрощенных механизмов финансирования УБС для малого и среднего бизнеса. По статистике, крупные университеты и коммерческие компании обычно сотрудничают больше, чем малые и средние, в особенности в сферах с большими горизонтами отдачи<sup>10</sup>. И в этой связи развитие целевой государственной поддержки долгосрочного сотрудничества университетов и малого и среднего бизнеса представляется важной задачей. В качестве примера можно привести программу инновационных ваучеров в Великобритании, в рамках которой государство выделяет организации малого бизнеса определенную сумму денег (инновационный ваучер), которую она должна потратить в региональном университете на решение конкретной проблемы, с которой данная организация столкнулась [Willets 2017, 245]. Такая система позволяет значительно упростить процедуру юридического оформления отношений между вузами и предприятиями, а также укрепить связи университетов с компаниями своего региона. Создание и развитие подобных программ является особенно важным в период пандемии, так как, например, в России, по данным исследований, «лишь небольшая часть университетов выступила как лидер антикризисной поддержки территорий и сообществ» в 2020 году<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Guide to research and knowledge exchange funding 2018–19. How Research England allocates its funds // Research England [Электронный ресурс]. URL: <https://re.ukri.org/documents/2018/research-england-guide-to-research-and-knowledge-exchange-funding-2018-19/> (дата обращения: 10.04.2021).

<sup>10</sup> Davey T., Meerman A., Galan Muros V., Orazbayeva B., Baaken T. The State of University-Business Cooperation in Europe. Final Report. P. 9 // Publication Office of the European Union [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1b03ee59-67a4-11e8-ab9c-01aa75ed71a1/language-en> (дата обращения: 10.04.2021).

<sup>11</sup> Аналитический доклад «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее. С. 41 // ТГУ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress\\_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf](http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

3. Расширение налоговых стимулов для малого и среднего бизнеса в случае сотрудничества с вузами и научными организациями (в особенности реализации долгосрочных программ). Например, в образовательной сфере — дополнительные льготы для бизнеса при реализации обучения и повышения квалификации сотрудников в рамках долгосрочных программ сотрудничества с вузами. Исследователи отмечают, что одним из источников финансовой устойчивости университетов в условиях пандемии «может стать дополнительное образование взрослого населения»<sup>12</sup>.
4. Упрощение и унификация системы грантовой поддержки НИОКР, включая расширение возможностей финансирования совместных проектов университетов и бизнеса (например, Фонд партнерских научно-исследовательских инвестиций (UK Research Partnership Investment Fund, UKRPIF) в Великобритании предоставляет университетами финансовые средства на конкурентной основе при условии, что университеты имеют внешних партнеров, которые также будут финансировать данный проект, причем объем частного финансирования должен в два раза превышать сумму, которую предоставляет государство) [Сидорова 2019, 96]. Такой подход будет стимулировать университеты создавать долгосрочные партнерства с коммерческими компаниями, что представляется особенно актуальным в современных кризисных условиях. Несмотря на то, что, по данным опроса Международной ассоциации университетов, более половины вузов в мире (64%) отметили серьезный удар по партнерской деятельности в связи с пандемией, при этом 31% университетов надеется на создание новых возможностей для сотрудничества с организациями-партнерами<sup>13</sup>.
5. Со стороны администрации вузов и коммерческих компаний — введение дополнительной системы стимулирования для своих сотрудников, участвующих в УБС (увеличение «ценности» данного вида нагрузки в

---

<sup>12</sup> Аналитический доклад «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее. С. 42 // ТГУ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress\\_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf](http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

<sup>13</sup> Marinoni G., van't Land H., Jensen T. The Impact of COVID-19 on Higher Education around the World. P. 21 // IAU [Электронный ресурс]. URL: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

системе показателей эффективности организации). Важно поощрять сотрудников к взаимодействию, так как на практике зачастую наблюдается два противоположных эффекта: с одной стороны, чем дольше сотрудник работает в университете и не взаимодействует при этом с бизнесом, тем меньше он стремится к сотрудничеству (так называемый эффект университетского влияния, *the university influence*). С другой стороны, чем дольше исследователь сотрудничает с бизнесом, тем в большем количестве совместных проектов он принимает участие (мультипликатор опыта, *the experience multiplier*)<sup>14</sup>. В этой связи важной задачей для руководства вузов и коммерческих организаций является совершенствование системы поощрений, направленное на создание дополнительных стимулов к развитию УБС.

**Блок 2. Информационная поддержка и продвижение.** Развитие мероприятий данного блока направлено на повышение осведомленности заинтересованных сторон относительно преимуществ УБС, лучших практик, инструментов государственной поддержки и проч. и включает в себя пять направлений. Рассмотрим их подробнее.

1. Создание и развитие сообщества ученых университетов, имеющих опыт сотрудничества с бизнесом, для проведения тематических встреч и других мероприятий с целью увеличения открытости корпоративной культуры вузов и обмена опытом взаимодействия с бизнесом. При этом важна поддержка данного сообщества со стороны администрации, так как вероятно, что успешные исследователи в вузах первоначально не будут заинтересованы в участии в подобных мероприятиях. Это может быть вызвано нехваткой времени, нежеланием отрываться от основной деятельности и брать на себя дополнительные обязательства, а главное — раскрывать свои «секреты успеха» реализации успешных проектов с бизнесом вследствие высокой конкуренции в данной сфере.
2. Повышение осведомленности сотрудников университетов и коммерческих компаний о выгодах взаимного сотрудничества посредством создания и распространения видеоматериалов, электронных курсов, дорожных карт, форумов и семинаров, а также публикаций в

---

<sup>14</sup> Davey T., Meerman A., Galan Muros V., Orazbayeva B., Baaken T. The State of University-Business Cooperation in Europe. Final Report. P. 9 // Publication Office of the European Union [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1b03ee59-67a4-11e8-ab9c-01aa75ed71a1/language-en> (дата обращения: 10.04.2021).



СМИ. Важно, чтобы контент содержал информацию об успешном опыте взаимодействия вузов и бизнеса, а также разъяснял механизмы получения государственной поддержки УБС (включая возможности бесплатных консультаций).

3. Организация и проведение мероприятий на региональном, национальном и международном уровнях в поддержку развития УБС и распространения успешного опыта сотрудничества. В качестве примера можно привести форум AIMday, целью которого является налаживание контактов и поддержка долгосрочных отношений университетов и бизнеса<sup>15</sup>.
4. Создание и развитие региональных площадок для интенсификации УБС. Здесь важно сделать упор именно на региональном уровне, так как известно, что большинство университетов и организаций, имеющих прочные партнерские отношения, находятся в одном регионе (эффект территориальной близости, the proximity effect)<sup>16</sup>. В качестве примера развития регионального формата взаимодействия образовательных и научных организаций с бизнесом можно привести [Московский инновационный кластер](#), созданный в конце 2018 года. Он представляет собой площадку для внедрения и развития сотрудничества между крупными корпорациями, промышленностью, малым и средним бизнесом, университетами, институтами развития и городом.
5. Интенсификация работы с ассоциациями выпускников вузов с целью поиска потенциальных партнеров для УБС.

В целом следует отметить возрастающее значение горизонтальных связей университетов в период пандемии. Так, исследователи отмечают, что «ключевым фактором устойчивости (антихрупкости) системы высшего образования является горизонтальное взаимодействие университетов, которое способно через ассоциации и другие формы кооперации обеспечивать выработку общих ориентиров и координацию в решении общих проблем, обмен лучшими практиками»<sup>17</sup>. Таким образом, развитие данного направления является актуальным, перспективным и своевременным.

---

<sup>15</sup> AIMday: A simple concept of promoting collaboration and bringing private and public sector together with academic researchers // University-Business Cooperation [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ub-cooperation.eu/pdf/cases/N\\_Case\\_Study\\_Aimday.pdf](https://www.ub-cooperation.eu/pdf/cases/N_Case_Study_Aimday.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

<sup>16</sup> Davey T., Meerman A., Galan Muros V., Orazbayeva B., Baaken T. The State of University-Business Cooperation in Europe. Final Report. P. 9 // Publication Office of the European Union [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1b03ee59-67a4-11e8-ab9c-01aa75ed71a1/language-en> (дата обращения: 10.04.2021).

<sup>17</sup> Аналитический доклад «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее. С. 11 // ТГУ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress\\_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf](http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

**Блок 3. Организационно-правовые меры.** Данный блок объединяет в себе меры по снижению барьеров и созданию дополнительных стимулов для УБС посредством реализации изменений в организационной структуре и ключевых бизнес-процессах, включая изменения в системе нематериального стимулирования и продвижения. К ним относятся:

1. Развитие механизмов, способствующих повышению эффективности преобразования результатов исследований в востребованные продукты, услуги и технологии:
  - а) конкретизация ожидаемых выгод от НИОКР на этапе получения финансирования. Например, в дополнение к плану исследований при подаче заявки на получение финансирования сделать обязательным предоставление плана потенциального внедрения результатов в практической деятельности, а также списка организаций, потенциально заинтересованных в результатах исследований;
  - б) поощрение привлечения к реализации исследовательских проектов специалистов по трансферу технологий, которые бы учитывали дополнительные возможности трансформации результатов НИОКР в востребованные рынком и обществом продукты и услуги.
2. Создание центров трансфера технологий с целью оптимизации организационной и административной нагрузки по сопровождению УБС. Существует множество успешных примеров создания подобных центров в крупных университетах, причем на практике подобные центры зачастую начинают диверсифицировать свою деятельность. В качестве примера можно привести инновационный центр, созданный ведущей британской компанией по производству молочных продуктов Dairy Crest на базе Университета Харпера Адамса в Шропшире (Harper Adams University), целью которого изначально была поддержка совместных исследовательских проектов. Однако по мере своего развития центр начал заниматься также вопросами бизнес-образования<sup>18</sup>. Необходимо также подчеркнуть значимость внимательного отношения к кадровому составу центров трансфера технологий и привлекать к работе

---

<sup>18</sup> Dairy Crest Innovation Centre at Harper Adams University: A comprehensive long-term agri-food collaborative relationship // University-Business Cooperation [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ub-cooperation.eu/pdf/cases/N\\_Case\\_Study\\_Harper.pdf](https://www.ub-cooperation.eu/pdf/cases/N_Case_Study_Harper.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

сотрудников, хорошо представляющих особенности работы в университетах и бизнесе, а также специфику организации УБС, чтобы они могли выполнять функции связующего звена между организациями-партнерами.

3. Расширение возможностей профессиональной мобильности сотрудников университетов и коммерческих компаний для укрепления отношений доверия и улучшения взаимопонимания в вопросах корпоративной культуры и этики, включая расширение возможностей эффективного совместительства. Например, во Франции ученый в рамках программы мобильности имеет право поработать в другой организации (коммерческой или некоммерческой, в своей стране или за рубежом) в течение двух лет без потери основного рабочего места<sup>19</sup>. Однако до сих пор такие примеры являются скорее исключениями из общей практики.
4. Создание и поддержка организаций-посредников, целью деятельности которых является популяризация результатов научных исследований университетов, повышение их практической применимости, а также содействие процессам взаимодействия университетов с третьими сторонами (бизнесом, государством, НКО и обществом в целом). Например, в Великобритании с этой целью были созданы Парламентская научно-техническая служба ([The Parliamentary Office of Science and Technology](#)), занимающаяся консультированием и научным обоснованием рассматриваемых Парламентом проблем, и Национальный координационный центр общественного участия ([National Co-ordinating Centre for Public Engagement](#)), помогающий осуществлять взаимодействие различных акторов по вопросам, затрагивающим широкий спектр актуальных для общества проблем.
5. Признание компаниями результатов обучения (сертификатов) по MOOC (массовым открытым онлайн-курсам), реализуемым лучшими мировыми университетами, в качестве повышения квалификации сотрудников в случае, если содержание курса и его уровень соответствуют требованиям компаний. В условиях пандемии данная мера представляется

---

<sup>19</sup> Davey T., Meerman A., Galan Muros V., Orazbayeva B., Baaken T. The State of University-Business Cooperation in Europe. Final Report. P. 129 // Publication Office of the European Union [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1b03ee59-67a4-11e8-ab9c-01aa75ed71a1/language-en> (дата обращения: 10.04.2021).

своевременной, так как многие вузы, ввиду невозможности быстрого перевода всех дисциплин в онлайн-формат, включали в программы своих курсов MOOK других университетов, размещенные на популярных платформах.

6. Упрощение бюрократических процедур оформления участия представителей бизнеса в образовательном процессе в университете (включая чтение лекций, проведение мастер-классов, научное руководство и проч.). Помимо этого, важно стимулировать создание практикоориентированных совместных программ обучения в университетах (например, посредством увеличения бюджетных мест). Данная мера представляется особенно актуальной, так как, по данным опросов, на начало 2020 года «41% студентов отметили оторванность обучения от требований рынка труда, а 91% работодателей отметили, что у выпускников вузов недостаточно практических знаний и навыков»<sup>20</sup>.
7. Совершенствование системы индикаторов УБС, включение в нее показателей, относящихся к совместной образовательной и управленческой деятельности вузов и бизнеса (в настоящее время в Европе, как и в России, большая часть показателей и индикаторов относится к сфере коммерциализации инноваций<sup>21</sup>). Важно также, чтобы система индикаторов УБС была интегрирована в государственную систему финансирования инноваций. В Швеции, например, в 2013–2016 годах государственным агентством по инновационной политике Vinnova и Шведским исследовательским советом (The Swedish Research Council) была разработана и апробирована новая модель финансирования исследований, ориентированная на результат; причем важное место в модели заняли индикаторы, отражающие сотрудничество исследовательских организаций с внешней средой [Wise et al. 2016]. В настоящее время расширение взаимодействия исследовательских

---

<sup>20</sup> Аналитический доклад «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее. С. 28 // ТГУ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress\\_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf](http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

<sup>21</sup> По России см., например, статистические сборники ВШЭ: «Индикаторы науки», «Индикаторы инновационной деятельности», «Наука. Технологии. Инновации.» и проч. // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/org/hse/primarydata/> (дата обращения: 10.04.2021); в Европе — данные отчета по состоянию УБС в европейских странах [Davey et al. 2018, 134–135].

организаций с внешней средой (бизнесом, некоммерческими организациями, государством, обществом в целом) также стоит на повестке дня. В докладе<sup>22</sup>, подготовленном Шведским исследовательским советом в 2019 году, среди основных целей на ближайшее будущее обозначены повышение спроса на научно-обоснованные знания (scientifically-based knowledge), а также создание предпосылок для интенсификации взаимодействия исследователей и содействие их диалогу с представителями бизнеса, НКО и широкой общественности; Шведский исследовательский совет выступает в качестве главного координатора по развитию данного направления.

Таким образом, создание индикаторов УБС и их интеграция в государственную систему финансирования инноваций является важным шагом, стимулирующим дальнейшее развитие долгосрочных партнерских связей между вузами и предприятиями.

### ***Заключение***

Сформулированные в данной статье меры, направленные на развитие системы поддержки сотрудничества университетов и бизнеса, нацелены в большей степени на создание дополнительных стимулов для укрепления партнерств университетов и бизнеса во всех сферах, включая реализацию совместных НИОКР, коммерциализацию инноваций, образовательную деятельность и взаимодействие в сфере управления (в рамках совместных проектов или общих управленческих структур, например центров трансфера технологий).

В условиях кризиса, вызванного пандемией коронавируса COVID-19, особую значимость приобретает поддержка долгосрочных отношений вузов и предприятий не только со стороны государства (посредством различных программ финансирования или налоговых преференций), но также со стороны руководства этих организаций. При этом важно, чтобы взаимодействие вузов и компаний не ограничивалось какой-то одной сферой (например, реализацией программ дополнительного образования или созданием совместных НИОКР), но включало в себя большее число направлений, что будет способствовать повышению эффективности и устойчивости таких партнерских отношений.

---

<sup>22</sup> Future choices for the Swedish research system. Knowledge, quality and integrity. 2019. P. 53–54 // Swedish Research Council [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vr.se/download/18.12596ec416eba1fc845cc8/1576071269880/Future-choices-for-the-Swedish-research-system-2019.pdf> (дата обращения: 10.04.2021).

Помимо этого, необходимо рассматривать УБС непосредственно в контексте развития региональной экономики, учитывая территориальные связи этих организаций, а также ожидания и возможности конкретных территорий. Как уже было отмечено выше, лишь немногие российские вузы направили свои усилия на поддержку экосистемы своего региона в начале пандемии. Среди наиболее распространенных мер, принятых университетами в тот период, стоит назвать предоставление льготных условий аренды и платежей для предприятий малого и среднего бизнеса, обеспечение бесплатного доступа к электронной библиотеке, развитие волонтерского движения и студенческой биржи труда, а также оказание психологической или материальной помощи сотрудникам и студентам<sup>23</sup>.

Масштабирование подобных «лучших практик», а также поддержка УБС в целом будут способствовать повышению практической востребованности результатов НИОКР, росту качества подготовки специалистов, повышению числа выпускников, работающих по специальности, более эффективному использованию располагаемых университетами и коммерческими компаниями ресурсов, а также повышению кризисной устойчивости региональной экономики.

#### **Список литературы:**

Клягин А.В., Абалмасова Е.С., Гарев К.В., Груздев И.А., Егоров А.А., Захарова У.С., Калинин Р.Г., Камальдинова Л.Р., Карлов И.А., Корнеева И.Е., Макарьева А.Ю., Минаева Е.А., Платонова Д.П., Семенова Т.В., Скокова Ю.А., Терентьев Е.А., Фрумин И.Д., Швиндт А.Н., Шибанова Е.Ю. Шторм первых недель: как высшее образование шагнуло в реальность пандемии. М.: НИУ ВШЭ, 2020.

Ларионова В.А., Семенова Т.В., Мурзаханова Е.М., Дайнеко Л.В. Экономические аспекты вынужденного перехода на дистанционное обучение, или какую цену заплатили вузы за дистант // Вопросы образования. 2021. № 1. С. 138–157. DOI: [10.17323/1814-9545-2021-1-138-157](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-1-138-157).

Неборский Е.В., Богуславский М.В., Наумова Т.А., Ладыжец Н.С. Цифровое образование: переход университетов Германии в онлайн в условиях пандемии COVID-19 // Общество: социология, психология, педагогика. 2020. № 12(80). С. 200–205. DOI: [10.24158/spp.2020.12.36](https://doi.org/10.24158/spp.2020.12.36).

---

<sup>23</sup> Аналитический доклад «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее. С. 41 // ТГУ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress\\_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf](http://www.tsu.ru/upload/medialibrary/add/uroki-stress_testa-vuzy-v-usloviyakh-pandemii-i-posle-nee.pdf) (дата обращения: 17.05.2021).

Нечай Е.Е., Синенко А.А. Организационно-методические и правовые особенности дистанционного обучения в период пандемии (опыт Тихоокеанского государственного медицинского университета) // Общество: социология, психология, педагогика. 2020. № 12(80). С. 234–238. DOI: [10.24158/spp.2020.12.43](https://doi.org/10.24158/spp.2020.12.43).

Пэн Л., Рулиене Л.Н. Влияние пандемии-2020 на развитие образовательного процесса и образовательного менеджмента в университетах // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2020. № 4. С. 161–167.

Сидорова А.А. Зарубежный опыт стратегического сотрудничества университетов и бизнеса в экономике знаний // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. № 1. С. 88–99. DOI: [10.24411/2073-6487-2019-10006](https://doi.org/10.24411/2073-6487-2019-10006).

Хафизова В.Р. Особенности онлайн-образования в высокорейтинговых университетах стран БРИКС // Теория и практика общественного развития. 2020. № 11(153). С. 68–71. DOI: [10.24158/tipor.2020.11.12](https://doi.org/10.24158/tipor.2020.11.12).

Benneworth P., Jongbloed B.W. Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Sciences Valorization // Higher Education. 2010. No. 59. P. 567–588. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9265-2>.

Willets D. A University Education. Oxford: Oxford University Press, 2017.

Wise E., Berg M., Landgren M., Swaag-Serger S., Benner M., Perez Vico E. Evaluating the Role of Heis' Interaction with Surrounding Society. Developmental Pilot in Sweden 2013–2016 // Vinnova Report VR 2016:09. 2016. URL: [https://www.vinnova.se/contentassets/e5ac41e111c54b878cf0b7ab7f24fe38/vr\\_16\\_09t.pdf](https://www.vinnova.se/contentassets/e5ac41e111c54b878cf0b7ab7f24fe38/vr_16_09t.pdf).

Дата поступления: 17.04.2021

### **References:**

Benneworth P., Jongbloed B.W. (2010) Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Sciences Valorization. *Higher Education*. No. 59. P. 567–588. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9265-2>.

Khafizova V.R. (2020) Features of Online Education in High-Rating Universities of the BRICS Countries. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. No. 11(153). P. 68–71. DOI: [10.24158/tipor.2020.11.12](https://doi.org/10.24158/tipor.2020.11.12).

Klyagin A.V., Abalmasova E.S., Garev K.V., Gruzdev I.A., Egorov A.A., Zakharova U.S., Kalinin R.G., Kamaldinova L.R., Karlov I.A., Korneeva I.E., Makareva A.Yu., Minaeva E.A., Platonova D.P., Semenova T.V., Skokova Yu.A., Terentev E.A., Froumin I.D., Shvindt A.N.,

Shibanova E.Yu. (2020). First Weeks Storm: How Higher Education Entered into Reality of Pandemic. Moscow: HSE.

Larionova V.A., Semenova T.V., Murzakhanova E.M., Daineko L.V. (2021) Economic Aspects of Emergency Transition to Distance Education, or The Price of Going Online in Higher Education. *Voprosy obrazovaniya*. No. 1. P. 138–157. DOI: [10.17323/1814-9545-2021-1-138-157](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-1-138-157).

Neborsky E.V., Boguslavsky M.V., Naumova T.A., Ladyzhets N.S. (2020) Digital Education: The Transition Online German Universities during the COVID-19 CRISIS. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika*. No. 12(80). P. 200–205. DOI: [10.24158/spp.2020.12.36](https://doi.org/10.24158/spp.2020.12.36).

Nechay E.E., Sinenko A.A. (2020) Organizational and Legal Features of Distance Learning during the Pandemic (Experience of Pacific State Medical University). *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika*. No. 12(80). P. 234–238. DOI: [10.24158/spp.2020.12.43](https://doi.org/10.24158/spp.2020.12.43).

Peng L., Ruliene L.N. (2020) Impact of the 2020 Pandemic on Educational Process Development and Educational Management in Universities. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nyye nauki*. No. 4. P. 161–167.

Sidorova A.A. (2019) Foreign Experience of Strategic Cooperation of Universities and Businesses in the Knowledge Economy. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*. No. 1. P. 88–99. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10006.

Willets D. (2017) *A University Education*. Oxford: Oxford University Press.

Wise E., Berg M., Landgren M., Swaag-Serger S., Benner M., Perez Vico E. (2016) Evaluating the Role of Heis' Interaction with Surrounding Society. Developmental Pilot in Sweden 2013–2016. *Vinnova Report VR 2016:09*. URL: [https://www.vinnova.se/contentassets/e5ac41e111c54b878cf0b7ab7f24fe38/vr\\_16\\_09t.pdf](https://www.vinnova.se/contentassets/e5ac41e111c54b878cf0b7ab7f24fe38/vr_16_09t.pdf).

Received: 17.04.2021