

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Е.Г. БЕККЕР, Т.Н. БУРДЕЛОВА, А.Ю. ЮДАНОВ

БРЕНД

И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
УСТОЙЧИВОСТЬ

вуза

МОНОГРАФИЯ



МОСКВА
2012

УДК 338
ББК 65.291.93
Б87

Авторский коллектив:

Е.Г. Беккер, А.Ю. Юданов — разделы 1, 2 (параграф 7.2 — А.И. Чердниченко (студентка 3-го курса Финансового университета)),
Т.Н. Бурделова — раздел 3 (сбор и анализ материала — И.В. Колодкина (студентка 4-го курса Финансового университета))

Авторы выражают также благодарность
бывшему преподавателю Финансового университета Г.В. Антонову,
принимавшему участие в сборе и обработке данных.

Бренд и экономическая устойчивость вуза (+ CD): монография / Е.Г. Беккер, Т.Н. Бурделова, А.Ю. Юданов. — М. : КНОРУС, 2012. — 208 с.

ISBN 978-5-406-01929-0

Настольная книга ректора в условиях углубляющегося финансового кризиса вузов. Обсуждаются перспективы получения доходов от бюджетного финансирования первого высшего образования и от платного приема на те же программы; доходы от краткосрочных образовательных программ и от довузовской подготовки; возможности организации прибыльных НИР и открытия фирм при вузах или эндаумент-фондов.

Особое внимание сконцентрировано на бренде вуза. Подробно описаны опыт лучших российских вузов, а также практика западных университетов. Содержит анализ практика поиска источников финансирования российскими вузами.

Книга должна заинтересовать широкий слой людей, неравнодушных к проблемам высшего образования.

УДК 338
ББК 65.291.93

БРЕНД И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ВУЗА

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 15407 от 31.05.2011

Изд. № 4370. Подписано в печать 01.09.2011. Формат 60×90/16.

Гарнитура «NewtonС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 13,0. Уч.-изд. л. 10,8. Тираж 1000 экз. Заказ №

ООО «КноРус».

129085, Москва, проспект Мира, д. 105, стр. 1.

Тел.: (495) 741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленного издательством электронного оригинал-макета
в ГУП МО «Коломенская типография».

140400, Московская обл., г. Коломна, ул. III Интернационала, 2а.

Тел.: 8 (496) 618-69-33, 618-60-16. E-mail: bab40@yandex.ru.

ISBN 978-5-406-01929-0

© Коллектив авторов, 2012
© ООО «КноРус», 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
РАЗДЕЛ 1. ВУЗЫ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ	9
Глава 1. Шансы и риски современного положения вузов на Западе (краткий обзор)	10
Глава 2. Состояние и прогноз экономического положения вузов России	18
2.1. Проблемы госфинансирования вузовской системы	18
2.2. Количественный рост вузовской системы	26
2.3. Насыщение рынка	30
Глава 3. Особенности экономики вузов экономического профиля	38
Глава 4. Особенности экономики медицинского высшего образования	49
РАЗДЕЛ 2. ЦЕЛИ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ ВУЗОВ	53
Глава 5. Бюджетные образовательные услуги: позиционирование вуза и формирование его бренда	54
5.1. Императив сильного позиционирования	54
5.2. Международный имидж российских вузов	59
5.3. Фундаментальные слагаемые брендов вузов	67
5.4. Завоевание основных целевых групп	70
Глава 6. Плоды сформированного бренда: платные образовательные услуги	81
6.1. Распространение и экономическое значение платного высшего образования	81
6.2. Угроза ценовой конкуренции и возможные направления противостояния ей	84
6.3. Рынок высшего образования и образовательные кредиты	87
6.4. Платные услуги в условиях мобильного высшего образования	92
6.5. Обучение иностранных студентов	94
6.6. Переподготовка специалистов	98
Глава 7. Экономика науки и бизнес-услуг	101
7.1. Первые шаги по коммерциализации научной активности российских вузов	101
7.2. Мини-кейс: как Университет МакГилл процветает за счет научных исследований	112

Глава 8. Пример опытных производств: оказание высококвалифицированной платной медицинской помощи	119
Глава 9. Эффективное управление финансовыми ресурсами	124
РАЗДЕЛ 3. КЕЙС-СТАДИ: ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ – ПУТЬ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ НА НЕСТАБИЛЬНОМ РЫНКЕ	133
Глава 10. Формирование бренда Финуниверситета	134
10.1. Научно-педагогический уровень.....	134
10.2. Работа с абитуриентами и школьниками.....	146
10.3. Связи с выпускниками.....	151
10.4. Профессиональная и общественная активность.....	157
10.5. «Вуз, дружественный студентам».....	165
Глава 11. Как реализовать сильный бренд?	171
11.1. В борьбе за лучшего абитуриента.....	171
11.2. Предоставление платных образовательных услуг.....	173
11.3. Место на рынке научных исследований и экономического анализа.....	179
11.4. Структура бюджета доходов и расходов Финуниверситета.....	186
Глава 12. Новые вызовы и новые проблемы	190
12.1. Двухуровневая система высшего образования и экономика.....	190
12.2. К статусу исследовательского университета.....	193
РАЗДЕЛ 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ВУЗА (РАЗГОВОР О СТРАТЕГИИ С РЕКТОРОМ ФИНУНИВЕРСИТЕТА)	199
Приложение	(размещено на диске)

ВВЕДЕНИЕ

Еще в советскую эпоху было изобретено словосочетание «научно-практический» (научно-практическая конференция, научно-практическое пособие и т.д.). Что в точности оно означает, неизвестно, но термин прижился, поскольку удачно сосредоточивает внимание на сугубо прагматичных аспектах науки и «не-науки», лишь бы они непосредственно годились для дела. Наряду с теоретическими обобщениями в рамках этого подхода мирно уживаются прикладные разработки, да и простые описания полезного опыта или каких-то кейсов, никак не претендующие на научность.

Целью данной научно-практической монографии является формирование представления о лучшем отечественном (а отчасти и зарубежном) опыте хозяйственной деятельности вузов под одним-единственным углом зрения: мы старались выяснить, насколько он применим в современных российских условиях для повышения экономической устойчивости высших учебных заведений. Другими словами, не претендуя на академическую всесторонность или комплексность подхода к проблеме, мы сосредоточили внимание на **практической стороне дела**. Конкретнее, нас интересовали те основные инструменты, которые российские вузы уже используют для повышения своей экономической устойчивости, а также инструменты из арсенала западных университетов, к которым отечественные учебные заведения только начинают прибегать.

Забегая вперед, отметим, что центральным условием достижения экономической устойчивости в рыночных условиях нам представляется создание сильного бренда вуза¹. Именно поэтому, не вдаваясь в техническую сторону дела (проблем выбора логотипа, слогана, легенды бренда и т.п.), мы уделяем особое внимание фундаментальным основаниям силы или слабости бренда вуза.

Между тем причины, заставляющие видеть в экономической устойчивости высших учебных заведений острую практическую проблему, более чем веские. С развитием в нашей стране рыночных отношений экономические проблемы буквально ворвались во все сферы жизни людей, в том числе и в те, в которых они ранее не играли существенной

¹ Подобные взгляды постепенно приобретают популярность в отечественной литературе. См., напр.: *Митрофанова Т.Ю.* Бренд как фактор повышения конкурентоспособности вуза // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2009. № 2.

роли. Более того, они проникли туда, где меркантильные соображения считались абсолютно недопустимыми (наиболее яркие примеры — высокая миссия врача и учителя). Не составляет в этом плане исключения и сфера высшего образования. Образование, в особенности высшее, стремительно коммерциализируется.

В то же время развитие рыночной реформы высшего образования вплоть до последних лет существенно отставало от аналогичных процессов в других секторах экономики. Основой хозяйственного механизма функционирования вуза оставалось (да и сейчас остается) бюджетное финансирование программ первого высшего образования. Дополнительные источники средств (в первую очередь сдача помещений в аренду и хоздоговорные работы) хоть и играли существенную роль в трудные периоды перебоев бюджетного финансирования, но никогда не становились основными «стратегическими» ресурсами вузовской экономики.

По-видимому, именно благодаря этой «отсталости» в проведении реформ высшее образование не испытало столь катастрофического трансформационного кризиса как, например, промышленность, и в целом смогло сохранить накопленный в советскую эпоху потенциал. Здоровый консерватизм вузовского сектора, твердая позиция ректорского корпуса в таких принципиальных вопросах, как приватизация вузов и принадлежащей им недвижимости, спасли отрасль от худших проявлений «дикого капитализма» 1990-х гг.

В то же время в **долгосрочном аспекте** жить внутри рыночной экономики и не приспособливаться к ней невозможно. В условиях ограниченности государственного финансирования неумение использовать рыночные механизмы ведет к ухудшению кадрового потенциала, снижению качества образования, развитию коррупционных процессов, а в целом — к медленному угасанию вузов. Примеры далеко зашедшего негативного развития, к сожалению, уже сегодня имеются в изобилии: мы видим вузы, которые буквально срывают учебный процесс из-за слабости своей экономики.

Существует и другая крайность: ряд вузов (причем не только частных, но и государственных) фактически подчинили всю свою деятельность цели сиюминутного добывания денег, почти забыв о собственной высокой миссии. Не говоря уже об этической неприемлемости подобной политики, порой граничащей с откровенным мошенничеством, она в долгосрочном плане нерациональна даже с точки зрения эгоистических интересов самого вуза. Ведь, несмотря на нередко значительную плату, студенты и слушатели этой категории вузов не получают доброкачественной образовательной услуги, что безвозвратно разрушает репутацию образовательного учреждения, а следовательно, и истощает долговременные источники доходов.

Дополнительным осложняющим фактором для вузов является непоследовательность государственной политики в сфере высшего образования. Сколько студентов и сколько вузов необходимо стране? Какой уровень государственного финансирования сектора является целевым в средне- и долгосрочном периоде? Планируется полноценное финансирование всех или только лучших вузов? И коль скоро уровень финансирования предполагается дифференцировать, что должен сделать вуз для получения права на полноценное финансирование? Окончательных ответов, обязывающих госорганы к чему-либо конкретному и потому способных стать ориентирами для вузов, на подобные принципиальные вопросы нет, а те, что временами даются, носят характер частных мнений и постоянно меняются.

В связи с описанными процессами для российских вузов стала актуальной задача обеспечения экономической стабильности своего развития. Бессистемное и отчасти случайное зарабатывание денег (перехватил там, перехватил здесь) уже не решает проблем вузов. Пришло время овладеть всем комплексом конкретных методик хозяйствования в условиях рыночной экономики. Сильный вуз должен если не стать полностью независимым от бюджетных источников финансовых средств, то по крайней мере создать долговременные и стабильные источники ресурсов, которые защитят его как от непредсказуемости рынка, так и от изменчивости государственной политики.

Соответствующий опыт в изобилии имеется у зарубежных вузов, однако далеко не все его элементы применимы к российским условиям. Первые успешные примеры экономического обеспечения процесса своего развития дают и некоторые российские вузы. Стартовые позиции у них, однако, сильно различаются. Стремясь охватить всю панораму российских вузов, авторы тем не менее сочли целесообразным провести границу между относительно дешевыми программами высшего профессионального образования по так называемым «легким» специальностям (экономика, юриспруденция, математика, история и большинство других общественных наук) и высокзатратными, или «тяжелыми» (медицина, химия, ряд инженерных и естественных дисциплин).

Каждая из этих двух групп вузов отличается экономической спецификой своей деятельности и заслуживает отдельного обсуждения. Однако нельзя объять необъятное, поэтому в качестве представителей малозатратных специальностей нами были выбраны экономические вузы, а проблемы «тяжелых» специальностей рассмотрены на примере медицинских вузов. Соответственно экономическим и медицинским вузам посвящены специальные главы.

Два первых раздела монографии написаны в традиционной для менеджериальной литературы структуре: описание комплекса проблем

(раздел 1) и описание набора инструментов их решения (раздел 2). При этом авторы прекрасно сознавали ограниченность такого подхода: комплексный характер вузовской экономики позволяет лишь условно выделить отдельные составляющие. Нерешенность одних проблем препятствует применению верных инструментов для решения других. На все это накладываются ограничения по ресурсам. Проблемы замыкаются в порочный круг, и центральным становится вопрос о том, как его разорвать.

Именно поэтому раздел 3 нашей монографии представляет собой кейс-стади, в котором вся сложнейшая система проблем и их возможных решений рассмотрена на примере одного вуза. В качестве такового авторы избрали родной для них Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финуниверситет), еще недавно носивший название Финансовой академии. С одной стороны, этот выбор определялся стремлением воспользоваться естественными преимуществами знания экономики Финуниверситета «изнутри», что вряд ли возможно при описании чужого вуза.

Более существенную роль в сосредоточении внимания именно на Финуниверситете сыграла, однако, другая сторона дела. Данный вуз представляется авторам одной из «рабочих лошадок», везущих основную воз российской системы высшего образования. Сильный вуз, имеющий четко выраженный имидж и профиль (еще с советских времен он стал базовым для подготовки финансово-банковских кадров страны), сумел сохранить и даже нарастить свой потенциал в нелегкие годы экономической трансформации. При этом университет отнюдь не идеален (острые проблемы особенно хорошо видны именно изнутри) и только нащупывает свое подлинное позиционирование в агрессивной рыночной среде.

Подобные «системообразующие» вузы есть в каждой отрасли (при рассмотрении примеров вузов «тяжелых» специальностей мы, например, особенно часто обращались к примеру знаменитого Первого «меда» — Первого московского государственного медицинского университета имени И.М. Сеченова (МГМУ). Есть они и в каждом значимом в образовательном отношении регионе страны. Такие университеты сами поставляют на рынок труда значительную часть высококвалифицированных кадров и к тому же обычно координируют учебно-методическую и научную активность других вузов своего профиля. Представляется, что от того, найдет ли этот костяк вузовской системы страны эффективные методы экономического обеспечения стабильности своего развития, во многом зависят перспективы всего высшего образования в России.