

# Третья роль университетов

## Участие университетов в региональном развитии: создание потенциала в условиях малоинновационной среды\*

П. Бенневорт, А. Сандерсон

---

ORGANISATION  
FOR ECONOMIC  
CO-OPERATION  
AND DEVELOPMENT



**Бенневорт Пауль** – старший научный сотрудник Центра изучения политики высшего образования Университета Твенте, Нидерланды; E-mail: p.benneworth@utwente.nl

**Сандерсон Алан** – исполнительный директор Ассоциации университетов Северо-Востока Англии; E-mail: a.sanderson@unis4ne.ac.uk

*Представляем вашему вниманию перевод статьи «Участие вузов в региональном развитии: создание потенциала в условиях малоинновационной среды», опубликованной ОЭСР в журнале «Управление и политика в высшем образовании», Т. 21/1, 2009 г.*

*В статье рассматривается проблема взаимодействия вузов с регионом, при этом особое внимание уделяется успешному опыту северо-восточных английских университетов в создании устойчивых партнерств с предприятиями и организациями недостаточно экономически развитого региона Англии. Анализируя этот опыт, авторы выявляют внешние и внутренние условия, необходимые для обеспечения благоприятной среды для трансфера знаний и создания успешных партнерств вузов с регионом.*

Ключевые слова: высшее образование, трансфер знаний, взаимодействие университетов с регионом, университеты Северо-Востока Англии, «Дом знаний».

Key words: tertiary education, knowledge transfer, universities regional engagement, Universities for the North East England, Knowledge House.

Текст «Участие университетов в региональном развитии: создание потенциала в условиях малоинновационной среды» авторов Пауля Бенневорта и Алана Сандерсона был впервые опубликован на английском языке под названием “The Regional Engagement of Universities: Building Capacity in a Sparse Innovation Environment” в журнале «Управление и политика в высшем образовании», Т. 21/1, 2009 г., <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-v21-art8-en>.

© 2009 OECD.

Все права защищены.

---

\* Перевод выполнен м.н.с Центра международных сопоставительных исследований Института международных организаций и международного сотрудничества (ИМОМС) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) Л.В. Заварыкиной под редакцией к.соц.н., директора Центра международных сопоставительных исследований ИМОМС НИУ ВШЭ О.В. Перфильевой.

© 2012 Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) для русского издания. Публикуется с разрешения ОЭСР, Париж. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» несет ответственность за качество перевода на русский язык и его соответствие оригиналу.

Originally published by the OECD in English under the title: Paul Benneworth and Alan Sanderson (2009), "The Regional Engagement of Universities: Building Capacity in a Sparse Innovation Environment", in Higher Education Management and Policy, Vol. 21/1, <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-v21-art8-en>.

© 2009 OECD.

© 2012 National Research University Higher School of Economics (HSE), Russia for this Russian edition.

Published by arrangement with the OECD, Paris.

The quality of the Russian translation and its coherence with the original text is the responsibility of National Research University Higher School of Economics (HSE), Russia.

## Преамбула

Университеты все острее ощущают необходимость коммерциализации результатов научных исследований и увеличения своего вклада в развитие региона. Однако взаимодействие вузов и внешних партнеров не окажет существенного влияния на развитие региона, если регион предъявляет низкие требования к вузам. В этой ситуации сами университеты должны задавать потребность региона в знаниях. Но это процесс долгосрочный, дорогостоящий и изменчивый. Поэтому совместные партнерства могут помочь университетам максимально использовать свои преимущества, одновременно снижая риски. В данной статье исследуются проблемы создания потенциала в существующих условиях и возможности региональных ассоциаций университетов для решения этой проблемы. Представленный кейс-стади демонстрирует, что региональные ассоциации университетов могут стать основным центром взаимодействия региональных акторов, работающих с университетом. Именно сообщество партнеров может помочь университетам работать в условиях неопределенности и увеличить их вклад в развитие региона.

## Введение

В настоящее время общепризнано, что предоставление полезного и разнообразного знания сообществу является ключевым элементом социального взаимодействия между университетами и регионом. Некоторые исследователи полагают, что эта тенденция связана с современными изменениями в природе общества и системе производства знаний [14], так как университеты потеряли свою привилегированную роль монопольного производителя определенного типа знаний, столкнувшись с высокой конкуренцией на «глобальной ярмарке идей» [5]. Другие исследователи отмечают возрастающее значение знаний как капитала и основы для экономической конкурентоспособности и роста производительности [35]. В связи с этим возникает вопрос, каким образом университеты могут выполнять свои ключевые функции и одновременно соответствовать требованиям, предъявляемым к ним внешними стейкхолдерами.

Университеты зачастую воспринимают как «башни из слоновой кости», где работают ученые, избегающие неакадемической деятельности. Но под влиянием социальных вызовов университеты уже давно эволюционировали, и в настоящее время, в ответ на определенные социальные потребности, возникли новые типы университетов [8]. Даже университеты, пытавшиеся исключить аспекты глобального влияния из академической деятельности, обнаружили, что университет невозможно оградить от социальных воздействий [11]. Сегодня необходимость взаимодействия университета и региона является бесспорной, поскольку оно связано и раскрывается через усиление третьей роли университетов (взаимодействие университета с регионом).

В то же время дискуссионным остается вопрос о сочетании различных миссий университета: преподавательской, исследовательской и взаимодействия с регионом. Для университета одинаково важно предоставление качественных и релевантных услуг для региона, использование имеющихся знаний и создание нового знания [4]. Но взаимодействие с регионом часто является второстепенной функцией университета, и остается таковой, если не интегрируется в исследовательскую и преподавательскую деятельность университета, его институциональное преобразование. По мнению Кларка [6], реформирование университетов в долгосрочной перспективе требует институциональной поддержки, что обычно отождествляется с такими же долгосрочными возможностями финансирования. Это представляет определенную сложность для политиков и лиц, принимающих решения, так как они концентрируются на достижении краткосрочных результатов. Отсюда возникает логичный вопрос: возможно ли долгосрочное изменение организационной структуры университетов для их большей интеграции с регионом в рамках политических стратегий, ориентированных на краткосрочные результаты?

Для ответа на этот вопрос мы рассмотрим пример, показывающий, как одна отдельная организация, созданная для реализации одного-единственного проекта по трансферу знаний, трансформировалась в профильный региональный центр. Организация под названием «Дом знаний» в северо-восточной Англии объединила отдельных ученых, оказывающих консультационные услуги бизнесу. Сообщество ученых, сформированное по инициативе этой организации, стало важной частью взаимодействия университетов с регионом, демонстрирующим возможности коммерциализации деятельности университетов при условии инвестирования со стороны внешних партнеров.

## Производительный и развивающий подходы к проблеме взаимодействия университетов с регионами

Один из стратегических подходов к взаимодействию университетов с регионами заключался в стимулировании последних к более активному предоставлению региону различных видов высокотехнологичных услуг, таких как патенты и лицензии, человеческие ресурсы, исследования и разработки, лаборатории и высокотехнологичный бизнес [3]. Университеты могут получать непосредственное вознаграждение, если учитывают потребности региона и предоставляют такие услуги эффективно. Однако с этим подходом связан ряд проблем:

- в регионах, где сферы интересов бизнеса и университетов не совпадают, сложно найти целесообразное обоснование для их взаимодействия [12];
- может быть недооценена непосредственная задача высшего образования, состоящая в привлечении талантливой молодежи и подготовке кадров для производства и бизнеса [16];

– может быть проигнорирован потенциал университетов как источника новых видов бизнеса и идей, которые могут быть использованы для изменения экономической структуры региона [18].

Гунасекара [19] показывает, что эти виды деятельности университетов могут быть более важны для экономического развития региона, чем предоставление конкретных услуг. Он определяет деятельность университета по предоставлению услуг региону в большей степени как «производительную», нежели «развивающую», характеризуя последнюю как такую деятельность университетов, при которой университеты меняют саму природу региональной среды через взаимодействие с политиками и адаптацию политических инструментов.

В данных условиях вклад университетов заключается в создании региональных партнерств для решения проблем региона, а не в непосредственном предоставлении услуг. Знания, созданные университетом, позволяют региональным партнерам более грамотно решать конкретные задачи. Однако, так как у университетов нет полного знания о региональных возможностях и потребностях, прогресс может быть достигнут только в процессе взаимного обучения, когда университеты и региональные партнеры вместе находят возможные решения региональных проблем [2, 26]. Взаимное обучение может способствовать достижению университетами своих основных целей и давать им основания (помимо простого желания быть хорошими гражданами) для регионального взаимодействия.

Создание регионального технологического центра или координационного центра консультационных услуг для бизнеса, финансируемых совместно университетом и региональным агентством развития, может способствовать взаимному обучению [13]. Деятельность таких центров может привести к созданию базы данных региональных инновационных предприятий, что, в свою очередь, даст импульс к созданию кластерной организации (инкубатора) вокруг технологического центра. Растущий «кластерный дом» может стимулировать застройщиков к созданию около / вокруг университетов промышленных комплексов (научных парков). Присутствие сети инновационных компаний в научном парке, в свою очередь, может помочь университету получить финансирование для фундаментальных исследований, сам кластер может использоваться для демонстрации практической и социальной пользы от научных исследований. Осознавая явные преимущества от взаимодействия с регионом, университет становится приверженцем этого взаимодействия, а созданные различного рода организации – технологический центр, кластерный дом и научный парк – поддерживаются университетом, что увеличивает их шансы на успех.

В рамках этого подхода возникает вопрос: возможно ли в менее успешном регионе, где реализация инновационной политики затруднена, инициировать подобную траекторию развития? Для ответа на этот вопрос мы рассмотрели пример Северо-Востока Англии. Этот кейс опирается на обзоры ОЭСР, посвященные вкладу университетов Северо-Востока Англии в развитие региона [9]. Авторы проводят традиционный анализ региона для объяснения воздействий, оказываемых «Домом знаний». Этот анализ основывается как на результатах экспертной оценки, проведенной в 2005 г. при посещении экспертами региона, так и на последующих интервью с учеными региональных университетов и сотрудниками «Дома знаний», проведенных в 2006 г. [15, 34]. Внутри университетов были выделены три основные группы: руководство университетов, ученые и специалисты по трансферу знаний. Это позволило выявить наиболее общие примеры для разработки модели лучшей практики, но авторы признают, что действительность может быть более сложной, чем это предполагает традиционный анализ.

## Меняющийся политический климат для развития трансфера знаний в Англии

В течение последних десяти лет правительство Великобритании, в частности Министерство финансов, делало упор на развитии инноваций как движущей силы роста производительности и экономического развития. В документах Министерства финансов Великобритании был показан 30-миллиардный разрыв в экономических показателях отдельных регионов Великобритании, чей уровень производительности ниже среднего [28–30]. Правительство решило сократить этот разрыв не за счет перераспределения ресурсов между регионами, а путем прямого инвестирования и устранения барьеров для экономического роста. Для неблагополучных регионов (с производительностью ниже средней) университеты могут стать важными источниками экономического развития, в связи с чем серьезные усилия были направлены на стимулирование университетов к максимальному использованию их территориальных преимуществ.

Изменение подхода к формированию новой политики экономического развития вызвало соответствующие изменения в представлениях национального правительства о деятельности университетов по трансферу знаний. В 1994 г., добиваясь увеличения финансирования на высшее образование, группа ректоров вузов опубликовала доклад «Университеты и регионы» (“Universities and Communities”) [17]. В последующее исследование Национального комитета по изучению высшего образования (the “Dearing” Inquiry) [22] была включена глава, посвященная вкладу университетов в региональное развитие [33], а основной доклад содержал вывод о том, что вузы должны быть формально представлены в региональных экономических органах. Этот вывод послужил основой для роста заинтересованности национального правительства во вкладе университетов в региональное развитие, в котором можно выделить три основных этапа [20]:

– *Этап экспериментов (1998–2001 гг.):* создание Фонда поддержки взаимодействия высшего образования с бизнесом и регионом (Higher Education Reach Out to Business and the Community (HEROVAC)). Вузы получили возможность участвовать в конкурсах на получение гранта в размере до 1,1 млн фунтов стерлингов для усиления взаимодействия с бизнесом и регионом. Всего удалось реализовать 137 проектов, на которые было выделено 66 млн фунтов стерлингов.

– *Этап энтузиазма (2001–2004 гг.):* Фонд поддержки взаимодействия высшего образования с бизнесом и регионом расширил свои полномочия и трансформировался в Фонд инноваций в высшем образовании (the Higher Education Innovation Fund (HEIF)). Университеты поощрялись к созданию региональных консорциумов, для того чтобы взаимодействовать с регионом на более системной основе. На реализацию 213 проектов было выделено 166 млн фунтов стерлингов.

– *Этап объединения (2004–2007 гг.):* произошел переход от финансирования всех университетов к финансированию инновационных консорциумов (межрегиональных команд, работающих в новых технологических областях). Для консорциумов были зарезервированы 238 млн фунтов стерлингов. В ходе первого этапа реализации проектов было потрачено 11 млн фунтов стерлингов.

Изменился и подход правительства к «регионам»: новый подход опирался на создание совершенно других стимулов территориального развития для решения проблемы характерного для Великобритании экономического территориального дисбаланса. За короткий период с 2000 по 2004 г. проходили процессы децентрализации, и были

созданы региональные органы управления и региональные агентства по развитию. Правительство стимулировало различные региональные органы к сотрудничеству с региональными агентствами по развитию и региональными собраниями. Было выделено финансирование для поддержки эффективного взаимодействия университетов с новыми организациями.

Однако после первого референдума, не поддержавшего создание региональных собраний, на фоне снижения интереса к коллективной деятельности университетов на региональном уровне, центр внимания правительства сместился в сторону взаимодействия университетов с ближайшими городами регионального значения (city-regions) [22]. В этот период происходили также и другие изменения, косвенно повлиявшие на деятельность университетов по трансферу знаний, в частности:

- Для консультационной поддержки малого бизнеса была создана организация «Бизнес Линк» (Business Link). Однако ее неоднократная реорганизация негативно сказывалась на попытках создания тесных связей между университетами и предприятиями.

- Европейские фонды регионального развития с начала 90-х годов были важным источником финансирования для британских университетов. Но сегодня ресурсы этих фондов в основном перенаправлены на поддержку новых членов Европейского союза, и финансирование стало менее доступным, чем раньше. Это означает, что та деятельность британских университетов, которая зависела от финансирования из данного источника, может быть прекращена.

- В 2004 г. вышел указ Министерства финансов Великобритании, согласно которому за неуплату налогов штрафовались спин-офф-компании (малые инновационные предприятия). Университеты были вынуждены приостановить сотрудничество с малыми инновационными предприятиями до разрешения ситуации.

Таким образом, хотя Великобритания имеет репутацию страны, создающей и развивающей благоприятную среду для трансфера знаний, все же в этой сфере остаются проблемы, связанные с неопределенностью и конфликтом интересов различных организаций. Каким образом эти факторы влияют на возможности эффективного взаимодействия университетов с предприятиями? Для изучения данной проблемы рассмотрим деятельность по трансферу знаний в отдельном регионе Великобритании и то, как эта деятельность способствует созданию более благоприятной среды для реализации университетами своей третьей миссии.

## Становление «Дома знаний» (Knowledge House) как института трансфера знаний на Северо-Востоке Англии

Северо-Восток Англии – старый промышленный регион, индустриализация которого началась в конце XVIII в. Но с начала XX в. регион переживал упадок, будучи не в состоянии занять достойное место на рынке в условиях возникновения новых технологий. В послевоенный период ситуация была частично улучшена за счет привлечения внешних инвестиций. В регионе стали проводиться научно-исследовательские разработки, возникли новые предприятия в коммунальном (компании электро-, газо- и водоснабжения) и химическом секторах. На северо-востоке также развито судостроение: именно здесь находится Британская национальная ассоциация по исследованиям в области судостроения. Однако начиная с 80-х годов XX в. производство страдало от децентрализации, приватизации и сокращения стоимости. Ситуация не была критической, так как существующие научно-исследовательские разработки позволили создать

новые предприятия и рабочие места, но в то же время внешние инвестиции не могли быстро решить глубокие инфраструктурные проблемы.

Пришло понимание того, что пять региональных вузов – университет Дарема, университет Ньюкасла и политехнические институты в Ньюкасле, Сандерленде и Тиссайде – могут стать источником модернизации в регионе, создав возможности для возникновения новых предприятий, способствуя росту уровня развития региона и снижая высокий уровень безработицы. Местные муниципалитеты инвестировали в создание технологических центров, для того чтобы помочь региональному бизнесу справиться с технологическими изменениями (в особенности с автоматизацией и компьютеризацией). Созданные центры способствовали созданию различных связей с пятью региональными вузами. Пожалуй, одним из таких центров, наиболее успешно работавшим с регионом, был технологический центр Ньюкасла, созданный городским советом Ньюкасла и включающий политехнический вуз и университет Ньюкасла. Успешность центра стала результатом работы и развития в течение пяти лет [25].

В то время (1983 г.) пять региональных вузов осознали преимущества совместной работы. Это произошло потому, что региональный рынок технологических услуг малого и среднего бизнеса был незначителен, университеты Великобритании не могли получать финансирование на региональное развитие из европейских фондов, а затраты на создание инновационных предприятий в структуре университетов по трансферу знаний были высоки. Университет Ньюкасла и Фонд поддержки взаимодействия высшего образования и бизнеса на севере (HESIN, Higher Education Support for Industry in the North) подготовили проект, к которому подключились еще четыре вуза. Фонд, будучи независимой организацией, смог получить финансирование из Европейского фонда регионального развития (European Regional Development Fund (ERDF)), что обеспечило его жизнеспособность и позволило стать центром других значимых разработок.

В 1989 г. Национальный совет по финансированию высшего образования Англии (the Higher Education Funding Council for England, HEFCE) предложил университетам Северо-Востока разработать программу MBA для представителей региональных предприятий. Фонд поддержки взаимодействия высшего образования и бизнеса на севере (HESIN) принял участие в реализации проекта: он компенсировал затраты университетов на создание программ и создал единую траекторию обучения по этой программе в пяти региональных вузах. Этот проект получил название «Интегрированная система переподготовки» (Integrated Graduate Development Scheme (IGDS)) и был достаточно успешным по показателям приема на программу представителей региональных предприятий. Более важной была и финансовая успешность проекта (в рамках проекта было привлечено 600 тыс. фунтов стерлингов из грантовых источников и 700 тыс. фунтов стерлингов – от промышленных предприятий). Это убедило вузы в том, что их деятельность по сотрудничеству с регионом может быть источником привлечения значительных дополнительных ресурсов. Проект продолжался два года, пока региональный рынок MBA для топ-менеджеров не исчерпал себя. Но вузы сохранили право выдавать двойные дипломы.

В 1995 г. университетам была предоставлена еще одна возможность: Министерство финансов изменило нормативы финансирования, что позволило университетам получать средства из европейских структурных фондов. Университеты предпочитали самостоятельно подавать заявки на получение финансирования инфраструктуры для проведения исследовательских проектов. Но вскоре стало ясно, что небольшой региональный рынок и высокая стоимость стартапов делает консультационную деятельность слишком дорогой для одного университета. Поэтому университет Ньюкасла предложил создать гибридную инфраструктуру – так называемый «Дом знаний» (Knowledge

House). Подразумевалось, что эта организация, оставаясь в структуре университета, будет работать с компаниями, обращающимися за помощью для решения своих проблем. Европейская комиссия по финансированию региона решила, что затраты на создание отдельной структуры в рамках университета будут высоки и не оправдают результатов ее деятельности, поэтому предложила финансирование виртуальной версии «Дома знаний», позволяющей малым предприятиям обращаться со своими проблемами сразу к пяти университетам. В рамках виртуального проекта «Дом знаний» сотрудники центрального офиса и координаторы от каждого университета помогают фирмам диагностировать имеющиеся проблемы, а затем налаживать взаимодействие с сотрудниками университетов для решения выявленных технических проблем.

Начиная с 1995 г. помощь малому бизнесу в поиске контактов с академическим сообществом стала основной миссией «Дома знаний». Но эта организация продолжала свое развитие и в последующее десятилетие. С 1995 по 2005 г. «Дом знаний» получил три транша из ЕФРР на общую сумму 3,9 млн фунтов стерлингов и 4,2 млн фунтов – от Совета по финансированию университетов через программы Фонда поддержки взаимодействия университетов с регионом. Данные, приведенные в табл. 1, демонстрируют увеличение масштаба и объема работ «Дома знаний» за несколько лет:

Объемы работ: больше университетов и сотрудников университетов стало участвовать в проектах «Дома знаний». Если в 1996 г. только три университета завершили свои проекты взаимодействия, то в 2008 г. в проекты были вовлечены пять университетов (табл. 1). Каждый год выполнялось около 300 проектов: это означает, что увеличивалось количество сотрудников университетов региона, выполняющих проекты «Дома знаний».

Масштаб работ: по мере увеличения числа реализуемых проектов росли доходы университетов от проектов, даже несмотря на инфляцию (табл. 2).

*Таблица 1.* Доля совместных проектов, реализуемых университетами, 1996–2008 гг., % (названия университетов не приведены)

Год	Университет А	Университет В	Университет С	Университет Е	Университет F
1996	8	24	0	28	40
1997	9	44	15	18	15
1998	2	52	14	13	18
1999	6	47	4	27	16
2000	15	42	6	6	31
2001	20	33	2	19	26
2002	28	43	0	8	21
2003	36	42	1	12	10
2004	26	32	2	30	10
2005	16	28	2	20	33
2006	12	18	4	15	51
2007	3	9	13	19	55
2008	8	4	24	24	41

*Источник:* внутренняя информационная система «Дома знаний». URL: <http://dx.doi.org/10.1787/544778024534> (дата обращения: 21.12.2011).



Таблица 2. Увеличение количества работ, выполняемых «Домом знаний», 1996–2008 гг.

	Запросы	Проекты	Общая стоимость (номинальная), фунтов стерлингов <sup>1</sup>	Общая стоимость (реальная), фунтов стерлингов	Средняя стоимость контракта (номинальная), фунтов стерлингов	Средняя стоимость контракта (реальная), фунтов стерлингов
1996	26	25	43 083	61 377	1 723,32	2455,08
1997	110	101	421 872	586 841	4 176,95	5810,31
1998	348	91	357 225	481 799	3925,55	5294,49
1999	318	90	443 749	578 658	4930,54	6429,53
2000	276	49	266 773	342 599	5444,35	6991,82
2001	333	87	507 490	633 013	5833,22	7276,01
2002	392	110	628 457	770 256	5713,25	7002,33
2003	490	158	863 638	1 041 141	5466,06	6589,50
2004	735	189	1 314 647	1 540 305	6955,80	8149,76
2005	740	166	3 234 835	3 680 480	19486,96	22171,57
2006	623	180	5 206 308	5 760 855	28923,93	32004,75
2007	811	364	4 685 096	5 042 925	12871,14	13854,19
2008 <sup>2</sup>	461	185	3 081 191	3 213 682	—	—
Итого	5 665	1 795	21 054 365	23 733 932	11729,45	13222,25

Источник: внутренняя информационная система «Дома знаний». URL: <http://dx.doi.org/10.1787/544814677262> (дата обращения: 21.12.2011).

В 1999 г. Фонд поддержки взаимодействия высшего образования и бизнеса на севере (HESIN) был преобразован в Ассоциацию университетов Северо-Востока Англии (Universities for the North East (UNE)), что позволило университетам выступать единым фронтом во взаимодействии с вновь созданным Агентством по региональному развитию. В отличие от Фонда, где сотрудничество университетов являлось добровольным объединением проректоров, Ассоциация университетов Северо-Востока имела членство на уровне ректоров, что усилило положение университетов на региональном уровне. Ассоциация университетов Северо-Востока Англии также играет важную роль в развитии межуниверситетской деятельности, включая и получение финансирования для «Дома знаний». Типичным межуниверситетским проектом, успешно реализуемым ассоциацией, стал проект «Программы для талантливых студентов». Эти программы позволяют музыкально или спортивно одаренным студентам, помимо основного, получить дополнительное образование у высококвалифицированных сотрудников университетов. Ассоциация университетов Северо-Востока Англии также координирует программы университетов по привлечению к обучению студентов из бедных семей.

<sup>1</sup> Стоимость контрактов дана в номинальных и реальных ценах и индексируется по отношению к инфляции розничных цен 2008 г.

<sup>2</sup> Данные по 2008 г. включают только завершённые проекты и не являются окончательными.

Через ассоциацию также реализуются другие проекты и элементы программ: в этом случае университеты в целях экономии выбирают региональный подход при разработке и реализации проектов по взаимодействию с регионом (например, программы по бизнес-образованию или расширению участия). Штат «Дома знаний» увеличился до 14 сотрудников, а университеты, участвующие в инициативе, в 2007 г. выполнили 367 проектов, получили более 800 запросов от бизнеса и заработали 4,7 млн фунтов стерлингов. Ассоциация университетов Северо-Востока Англии координировала участие одного из пяти университетов региона в подаче заявки (в итоге неуспешной) на проект «Ньюкасл-Гейтсхед – европейская культурная столица». «Дом знаний» неоднократно признавался примером лучшей практики по взаимодействию университетов с регионом [7, 9, 10, 23, 24, 27, 31].

### Координация взаимодействия университетов с регионом: подходы «сверху вниз» и «снизу вверх»

Эволюция «Дома знаний» проходила системно, с учетом достаточно противоречивой политики в социальной сфере и разнообразных внешних факторов, влияющих на деятельность «Дома знаний». Эту системность в развитии «Дома знаний» можно объяснить тем, что в течение определенного времени организацию финансировало национальное правительство. Когда финансирование проекта завершилось, удачные элементы продолжали использоваться и развиваться, а неудачные идеи перестали воплощаться. Это простое утверждение показывает, что университеты выигрывают от государственных политик валоризации и успешно интегрируют третью миссию в преподавание и исследование. Однако не учитывается тот факт, что «Дом знаний» – это долгосрочный проект, и консорциум университетов может оказывать постепенное влияние на университеты, а способы работы университетов, в свою очередь, меняются очень медленно.

Рассматривая влияние «Дома знаний» на университеты, нужно выделить эффекты, обусловленные двумя разными подходами: «сверху вниз» (top-down) и «снизу вверх» (bottom-up). «Дом знаний» стимулировал изменения в подходах университетов – участников проекта к организации трансфера знаний среди руководства университетов как через формирование у университетов потребности во взаимодействии с регионом, так и посредством демонстрации значимости трансфера технологий. «Дом знаний» поддерживал деятельность ректоров вузов по взаимодействию с регионом, предложив им задачу контроля за деятельностью «Дома знаний» через Комитет по бизнесу и предпринимательству Ассоциации университетов Северо-Востока Англии. «Дом знаний», получив признание как лучшая практика по взаимодействию университетов с регионами, стал символом приверженности университетов этой деятельности (табл. 3). Университеты ценят эту деятельность как возможность получения дополнительных средств от региональных органов власти через взаимодействие с регионом.

С 2007 г. «Дом знаний» финансировался только за счет взносов университетов без дополнительных субсидий. Это означает, что руководство университетов изменило свое отношение к взаимодействию с регионом; теперь университеты хотят инвестировать основные ресурсы в деятельность по трансферу знаний. «Дом знаний» упоминается в отчетах университетов Национальному фонду инноваций в высшем образовании (HEIF) как средство координации внутренних усилий университета по трансферу технологий и способ организации сотрудничества между университетами и бизнесом.

С точки зрения подхода «снизу вверх», «Дом знаний» является средством изменения отношения научных сотрудников к коммерциализации своей деятельности и ин-

Таблица 3. Упоминание «Дома знаний» в отчетах университетов  
Фонду инноваций в высшем образовании

Университет	Внутреннее	Внешнее
Дарем	*	*
Ньюкасл	«Управление рисками проектов (по трансферу знаний) на уровне проекта будет осуществляться через информационную систему “Дома знаний”»	«Сотрудничество университетов Северо-Востока Англии с “Домом знаний” продолжает быть важной частью деятельности университетов, и будет поддержано целевым выделением ресурсов каждым университетом на Северо-Востоке Англии»
Нортумбрия	«Взаимодействие с бизнесом, успешно продолжающееся 10 лет, будет осуществляться через “Дом знаний”. Основная деятельность будет заключаться в консультировании и предоставлении доступа к инфраструктуре университета. Но портфолио услуг будет диверсифицироваться через группу университетов, сотрудничающих с “Домом знаний”»	«Средства Фонда инноваций в высшем образовании будут использованы для оплаты сотрудникам университета, работающим в “Доме знаний”, а также для оплаты услуг “Дома знаний”, связанных с развитием бизнеса и маркетингом на региональном уровне»
Сандерленд	**	«Университет выделит средства, полученные от Фонда инноваций в высшем образовании, для поддержки “Дома знаний”. Для этого есть две причины. Во-первых, “Дом знаний” лучшим образом способствует взаимодействию университета с бизнесом и регионом. Во-вторых, партнерство университетов позволяет осуществлять деятельность в таких масштабах, в которых университет не смог бы совершать ее индивидуально»
Тиссайд	«Задача: интегрировать деятельность университета с деятельностью “Дома знаний”. Преимущество: создание устойчивой сети организаций»	«Сотрудничество с “Домом знаний” занимает центральное место в нашей стратегии предоставления услуг для бизнеса и получения дополнительных контрактов»

*Примечания.*

Отчет университета Дарем для Фонда инноваций в высшем образовании по количеству слов уступает отчетам других университетов – 500 слов против 1500–1900. Этим, как представляется, может объясняться отсутствие упоминаний «Дома знаний» в отчете этого университета.

\*\* Сандерленд здесь не упоминает преимущества для университета на внутреннем уровне, но упоминает эти преимущества в другом отчете, подготовленном для Фонда инноваций в высшем образовании.

*Источник:* отчеты университетов Фонду инноваций в высшем образовании. URL: [www.hefce.ac.uk](http://www.hefce.ac.uk) (дата обращения: 21.12.2011).

струментом создания более активной (если не предпринимательской) культуры взаимодействия университетов с регионом. В 2006 г. анализ результатов регулярных опросов клиентов «Дома знаний» показал, что деятельность организации высоко оценивается потребителями: удовлетворенность клиентов возросла с 77% (2002 г.) до 94% (2005 г.). Для ученых «Дом знаний» является генератором возможностей: берет на себя работу по поиску заказчика на разрабатываемые услуги. «Дом знаний» также управляет контрактами: клиент получает необходимые знания, а ученым не нужно задумываться об административной стороне вопроса. Средства, зарабатываемые «Домом знаний», позволяют организовывать работу научно-исследовательских групп, что в итоге усиливает научно-исследовательскую деятельность университетов. Данные табл. 1 показывают увеличение количества ученых, выбирающих услуги «Дома знаний» для организации своего сотрудничества с бизнесом. Взаимодействие ученых с «Домом знаний» также в какой-то степени способствует развитию профессорско-преподавательского состава университетов региона.

Эти два подхода («сверху вниз» и «снизу вверх»), являясь частью деятельности университетов, развиваются совместно. С одной стороны, растет интерес руководства университетов к проблематике взаимодействия университетов с регионами (это показывает их возрастающая прямая поддержка «Дома знаний»), с другой стороны, растет число ученых, испытавших на своем опыте преимущества коммерческого взаимодействия с регионом. Таким образом, вузы все более вовлекаются во взаимодействие с регионами. При этом руководству не надо заставлять персонал работать в этом направлении, а для ученых создана организационная рамка, обеспечивающая их работу с регионом. «Дом знаний» стал местом для эксперимента, где могут быть опробованы самые рискованные практики, при этом репутация и бренды университетов не пострадают.

«Дом знаний» представляет собой интересный механизм: он был основан для реализации третьей роли университетов, так как его главной целью является ответ на запросы предпринимателей. Инструмент работает таким образом, что проблемы бизнеса решают отдельные ученые, при этом клиент, обращающийся в «Дом знаний», не выбирает какой-то один из пяти университетов, который по каким-то причинам ему нравится больше. Это предотвращает возможные конфликты между университетами. Один из способов концептуализации данной идеи заключается в том, что «Дом знаний» играет роль координационного механизма, который позволяет руководству и сотрудникам университетов работать в одном направлении, не создавая трений и противоречий. Схематично этот координационный механизм представлен на рис. 1.

Создание «Дома знаний» позволило университетам отвечать на внешние запросы за счет использования механизма сетевого объединения. Эта структура удовлетворяет требованиям как руководства университетов, так и академического сообщества, поскольку обеспечивает взаимодействие с регионом без проведения серьезных структурных изменений в университетах. Объединения профессионалов поддерживаются специалистами по трансферу знаний. Университеты создали более тесные взаимосвязи между основными направлениями своей деятельности и деятельностью по взаимодействию с регионом.

Удивительно то, что структура, представленная на рис. 1, не является структурой, разработанной национальным правительством. Хотя «Дом знаний» был создан до первой волны заинтересованности правительства в вопросах коммерциализации услуг, предоставляемых вузами, тем не менее, деятельность «Дома знаний» совпала с политикой правительства (что было показано выше, в главе о политическом климате, способствующем развитию трансфера знаний в Англии). «Дом знаний» остается эксклюзивным примером лучшей практики, и другие регионы Великобритании пытаются

скопировать этот опыт, но никому из них не удалось создать структуру, которая играла бы двойную роль: роль агента перемен и поставщика коммерческих услуг. Это приводит к интересным заключениям относительно разработки стратегий эффективного вовлечения университетов в работу с регионами и коммерциализации их услуг.

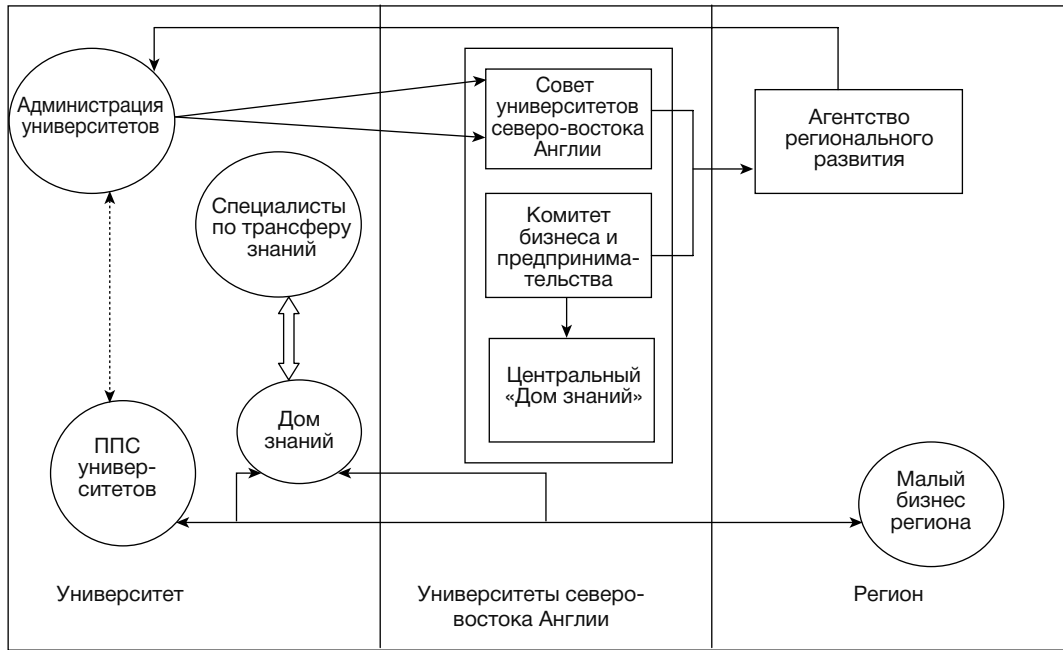


Рис. 1. Роль «Дома знаний» в координации сложных институциональных изменений, происходящих в университетах Северо-Востока Англии

## Заключение: уроки институционального строительства в высшем образовании

Стратегии коммерциализации деятельности университетов, принятые Великобританией, основываются на достаточно простой модели проведения организационных изменений внутри вуза. Но, как показывает опыт Северо-Востока Англии, эта модель не совсем подходит для длительных процессов. Как было отмечено ранее, университеты хотят взаимодействовать с регионом, но им необходим успешный пример, для того чтобы быть уверенными в необходимости инвестирования своих ресурсов в деятельность по сотрудничеству с регионом. Любая стратегия влияния заключалась в создании фонда, куда университеты обращались бы за финансированием, необходимым для проведения структурных изменений. Но в некоторых случаях проекты проводились без учета особенностей культуры университетов, поэтому в рамках этих проектов не создавалась прочная основа для развития взаимодействия университетов с регионом [21].

«Дом знаний» способствовал изменению культуры университетов, но это была лишь часть длительного процесса переориентации, который инициировался самими университетами, поддерживался правительством и стимулировал внешних партнеров к требованию изменений в системе работы университетов. «Дом знаний» стал ин-

струментом изменения культуры университетов на различных уровнях, при этом не вызвав конфликта и сопротивления со стороны вузов. Частью этих изменений стало создание группы профессионалов по трансферу знаний в рамках университета. Но столь же важным было поднять статус этой группы сотрудников в глазах руководства и профессорско-преподавательского состава университетов.

Сотрудничество университетов с «Домом знаний» является их внешней деятельностью, способствующей изменению подходов региональных университетов к коммерциализации. Но целью сотрудничества было не только изменение отношения региональных университетов к коммерциализации, но и предоставление возможностей для взаимодействия различных подразделений университета с разными секторами экономики. Таким образом, при поддержке институциональных изменений руководством и сотрудниками университета модель изменений не была навязана сверху. Изменения также затронули Ассоциацию университетов Северо-Востока Англии. Эта крупная организация объединяет и координирует корпоративные интересы университетов региона. Являясь внешней организацией, Ассоциация университетов обеспечивает стабильность «Дома знаний». Кларк [6] отмечает, что университетам сложно сохранять в своей структуре коммерческие организации, так как эти организации могут легко выходить из состава университетов или прекращать свою деятельность. «Дом знаний» укрепился в отдельных университетах благодаря влиянию Ассоциации университетов Северо-Востока Англии и Комитета бизнеса и предпринимательства.

Еще раз подчеркнем, что при взаимодействии университетов с регионом (как университетов Северо-Востока, так и других университетов) важно создать «сообщество профессионалов», чтобы эта деятельность поддерживалась как академическим сообществом, так и руководством университетов. Это сообщество концентрируется на осуществлении основного процесса – привлечении ученых к решению запросов бизнеса. Однако опыт реализации основного процесса показывает, что его видимый успех и поддержка Ассоциацией университетов Северо-Востока Англии позволяют этому сообществу профессионалов создавать культуру взаимодействия внутри университетов.

Роль «Дома знаний» состоит в том, что сообщество профессионалов реализует свою основную задачу по взаимодействию университетов с регионом и положительно реагирует на различные воздействия, стимулирующие сотрудничество между университетом и регионом. Хотя создание сообщества профессионалов по трансферу знаний является сложной задачей для одного политического инструмента, такой инструмент может быть полезен для управленцев, давая возможность оценить, поддерживает ли та или иная политическая мера все элементы взаимодействия, необходимые для стимулирования вузов к изменению системы работы с регионом.

## Благодарности

Статья подготовлена для конференции Программы институционального управления высшим образованием ОЭСР (IMHE) «Конкурентоспособность в условиях глобализации и вовлеченность в региональное развитие – Высшее образование и регионы» (Globally Competitive, Locally Engaged – Higher Education and Regions), которая состоялась в 2007 г. в Валенсии (Испания). Авторы благодарят за поддержку и вклад в подготовку статьи Советы по научным исследованиям Великобритании, Университет Твенте (Нидерланды), проект Европейского Совета по научным исследованиям «Университеты и взаимодействие с регионом: опыт работы с неблагополучными сообществами» (проект № RES-171-25-0028). Авторы также благодарят В. Массаро, М. Шетока и

М. Джексона и двух анонимных рецензентов за комментарии к проектам этой статьи. Авторы несут ответственность за допущенные в статье неточности и ошибки.

## Литература

1. Arbo P., Benneworth P.S. Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions: A Literature Review // OECD Education Working Paper 2007/09. Paris: OECD, 2007.
2. Benneworth P.S., Dawley S. How Do Innovating Small and Medium Sized Enterprises Use Business Support Services // Report to the Small Business Service. URN 03/540. Sheffield: Small Business Service, 2003.
3. Bradshaw T.K., Blakely E.J. What are “Third-Wave” State Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy // Economic Development Quarterly. 1999. Vol. 13. P. 229–244.
4. Brink C. What are Universities for? // Vice Chancellor’s Lecture. Newcastleupon-Tyne, 27 November 2007.
5. Bryson J. Spreading the Message: Management Consultants and the Shaping of Economic Geographies in Time and Space // Knowledge, Space, Economy / J.R. Bryson et al. (eds.). L.: Routledge, 1999.
6. Clark B. Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon / IAU Press, 1998.
7. Competitive Regions: Shaping Best Practice II. Seminar Report. Rovaniemi. Lapland. Finland. 13–15 October 2004. DG REGIO. Brussels, 2004.
8. Delanty G. The University and Modernity: A History of the Present // The Virtual University: Knowledge, Markets and Management / K. Robins, F. Webster (eds.). Oxford: Oxford University Press, 2002.
9. Duke. C. et al. North East of England. Supporting the Regional Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development. Peer Review Report. OECD/IMHE. Paris, 2006.
10. European Trend Chart on Innovation, Trend Report: Industry-Science Relationships, covering period: July December 2000. DG XII. CORDIS. Brussels, 2000.
11. Feldman M., Desrochers P. Research Universities and Local Economic Development: Lessons from the History of Johns Hopkins University // Industry and Innovation. 2003. Vol. 10. No. 1. P. 5–24.
12. Fontes M., Coombs R. Contribution of New Technology Based Firms to the Strengthening of Technological Capabilities in Intermediate Economies // Research Policy. 2001. Vol. 30. P. 79–97.
13. Garlick S. et al. Twente in the Netherlands. Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development. Peer Review Report. Paris: OECD/IMHE, 2006.
14. Gibbons M. et al. The New Production of Knowledge. L.: Sage, 1994.
15. Goddard J., Benneworth P., Pickering H. Reviewing the Regional Role of Universities. Report to the UK Department for Education and Skills. Knowledge House. Sunderland, 2006.
16. Goddard J.B., Chatterton P. The Response of Universities to Regional Needs Economic Geography of Higher Education: Knowledge, Infrastructure and Learning Regions // Economic

Geography of Higher Education: Knowledge, Infrastructure and Learning Regions / F. Boekema, E. Kuypers, R. Rutten (eds.). L.: Routledge, 2003.

17. Goddard J. et al. Universities and Communities. Committee of Vice-Chancellors and Principals. L., 1994.

18. Gunasekara C. Reframing the Role of Universities in the Development of Regional Innovation Systems // *Journal of Technology Transfer*. 2006. Vol. 31. No. 1. P. 101–111.

19. Gunasekara C. Universities and Associative Regional Governance: Australian Evidence in Non-core Metropolitan Regions // *Regional Studies*. 2006. Vol. 40. No. 7. P. 727–741.

20. Higher Education Innovation Fund (HEFCE) website. URL: [www.hefce.ac.uk/reachout/heif](http://www.hefce.ac.uk/reachout/heif) (date of access: 21.12.2011).

21. Higher Education Innovation Fund: Summary Evaluation of First Round (2001–2005). HEFCE. Bristol, 2006.

22. Higher Education in the Learning Society. NCIHE (National Committee of Inquiry on Higher Education). L., 1997.

23. Lambert Review of Business-University Collaboration: Final Report. HM Treasury. L., 2004.

24. Leading Innovation: Building Effective Regional Coalitions for Innovation. NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts). L., 2007.

25. Loeb H. Outside In. Fen Drayton. Gosforth, 2001.

26. Muller E., Zenker A. Business Services as Actors of Knowledge Transformation: The Role of KIBS in Regional and National Innovation Systems // *Research Policy*. 2001. Vol. 30. No. 9. P. 1501–1516.

27. Piemonte: A Regional Innovation Review. Paris: OECD, 2009.

28. Productivity in the UK: 3 – The Regional Dimension. HM Treasury. L., 2001.

29. Productivity in the UK: 4 – The Local Dimension. HM Treasury. L., 2003.

30. Productivity in the UK: 6 – Progress and New Evidence. HM Treasury. L., 2006.

31. Research and Knowledge Transfer in Scotland. Report of the Scottish Higher Education Funding Council and Scottish Enterprise Joint Task Group. 2002. SHEFC and SE. Edinburgh.

32. Review of Sub-national Economic Development and Regeneration. 2007. HM Treasury, DBERR and DCLG. L., 2007.

33. Robson B., Drake K., Deas I. Higher Education and Regions. Report for the National Committee of Inquiry into Higher Education (Sir Ron Dearing, Chairman). 1997. NCIHE. Leeds.

34. Strategic Future – Beyond 2006. Knowledge House. Unpublished mimeo.

35. Temple J. The New Growth Evidence // *Journal of Economic Literature*. 1998. Vol. 37. No. 1. P. 112–156.

Текст «Участие университетов в региональном развитии: создание потенциала в условиях малоинновационной среды» авторов Пауля Бенневорта и Алана Сандерсона был впервые опубликован на английском языке под названием “The Regional Engagement of Universities: Building Capacity in a Sparse Innovation Environment” в журнале «Управление и политика в высшем образовании», Т. 21/1, 2009, <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-v21-art8-en>.

© 2009 OECD.

Все права защищены.



© 2012 Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) для русского издания. Публикуется с разрешения ОЭСР, Париж. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» несет ответственность за качество перевода на русский язык и его соответствие оригиналу.

Originally published by the OECD in English under the title: Paul Benneworth and Alan Sanderson (2009), “The Regional Engagement of Universities: Building Capacity in a Sparse Innovation Environment”, in Higher Education Management and Policy, Vol. 21/1, <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-v21-art8-en>.

© 2009 OECD.

© 2012 National Research University Higher School of Economics (HSE), Russia for this Russian edition.

Published by arrangement with the OECD, Paris.

The quality of the Russian translation and its coherence with the original text is the responsibility of National Research University Higher School of Economics (HSE), Russia.