

378  
Б42

+CD

+ CD

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

# БРЕНД

И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
УСТОЙЧИВОСТЬ

ВУЗА

Brand



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**

Настоящая 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 60х90/16.

Гарнитура «NewtonС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 13,0. Уч.-изд. л. 10,8. Тираж 1000 экз. Заказ № 1477.

ООО «КноРус».

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

Тел.: (495) 741-46-28.

E-mail: office@knoms.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
<b>РАЗДЕЛ 1 ВУЗЫ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ.....</b>	<b>9</b>
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
<b>РАЗДЕЛ 2. ЦЕЛИ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ ВУЗОВ.....</b>	<b>53</b>
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
<b>РАЗДЕЛ 3. КЕЙС-СТАДИ: ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ - ПУТЬ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ НА НЕСТАБИЛЬНОМ РЫНКЕ.....</b>	<b>133</b>
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
<b>РАЗДЕЛ 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ВУЗА (РАЗГОВОР О СТРАТЕГИИ С РЕКТОРОМ ФИНУНИВЕРСИТЕТА).....</b>	<b>199</b>
<b>Приложение</b>	<b>(размещено на диске)</b>

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
СТАБИЛЬНОСТЬ  
КАК ИНСТРУМЕНТ  
РАЗВИТИЯ ВУЗА  
(разговор о стратегии  
с ректором Финуниверситета)**

**Раздел 4**

Получение дохода (и тем более, прибыли) никогда не исчерпывало и не может исчерпывать задач, стоящих перед вузом. Даже в рыночной экономике экономические цели вуза не главенствуют над его прочими целями в той степени, в которой, скажем, у коммерческой фирмы цель максимизации прибыли преобладает над остальными приоритетами. Сильная вузовская экономика представляет собой мощный, часто оказывающий решающее влияние на исход дела, но при этом всего лишь **обслуживающий** механизм для достижения академических целей.

Именно таковой является изложенная в настоящей работе принципиальная позиция Финуниверситета, его коллективный взгляд на собственное место и место других вузов в общественно-экономической системе страны. Она была заявлена в интервью, которое дал ректор Финуниверситета М.А. Эскиндаров в рамках подготовки настоящей монографии.

— **Что такое вуз: это фирма, общественная организация, благотворительная организация или симбиоз?**

*М.А. Эскиндаров:* Безусловно, симбиоз. Это и общественная организация, и благотворительная организация. Не скрываю, что мы активно оказываем большую социальную помощь и преподавателям, и студентам, и работникам. Да и не только это. Мы активно помогаем детским домам, несем и иные социальные функции. Но это и большая фирма. Я как раз только что выступал на научной конференции по системному анализу и приводил пример по университету: что такое Финуниверситет сегодня? Это почти 23 тыс. постоянно обучающихся. Слово «постоянно» подчеркиваю. Переменных у нас где-то столько же. Плюс около 4—5 тыс. постоянно работающих. Безусловно, это большой и сложный механизм. Это фирма в прямом смысле слова. Это фирма, которой надо управлять. Где надо применять и передовые технологии управления и хозяйствования, иначе быстро разорится. Тем более, как я сказал, бюджет университета на 70—80% формируется из собственных (не бюджетных, а заработанных самим вузом. — *Авт.*) источников.

— **А какова цель деятельности этой большой фирмы?**

*М.А. Эскиндаров:* Очень простая. Цель первая и главная — формирование этой фирмы (университета. — *Авт.*) как мирового центра подготовки специалистов, широкообразованных, с компетентными навыками и зна-

ниями. Фирма, которая выдает научные результаты хорошего уровня.

— **Вы строите планы или достигаете цели?**

*М.А. Эскиндаров:* И строю, и достигаю. Цель определяет соответствующие планы. Если есть цель, то к этой цели идем, конечно, с помощью планов. Цель — мы уже определили наши задачи — это формирование исследовательского университета мирового уровня. Еще раз повторюсь, что это не задача сегодняшнего дня, не задача завтрашнего дня, нужно доказать результатами нашу способность добиться этого. Если у нас есть определенные результаты в области образовательного процесса, то нам еще надо доказывать своими учебниками, монографиями, разработками, исследованиями, законопроектами и т.д., что мы столь же сильны во второй части (того, что называется исследовательским университетом. — *Авт.*), — в научных исследованиях. И вообще, университет — это большая система, со своими принципами, все составляющие должны развиваться параллельно. Нельзя выхватить какой-то раздел этой системы и попытаться только на этом двинуться вперед.

Хотя так тоже можно, наверное, сделать. Скажем, взяв науку и подключив к этой науке и студентов, и преподавателей, и научных работников, а достижения этой науки внедряя в учебный процесс. Но мы все-таки пытаемся достичь конечной цели путем комплексного развития всей системы, меняя ее изнутри, учитывая внешние вызовы, и, конечно, развивая и структуру самой системы.

Повышение доходности, и даже более сложная цель создания долговременного устойчивого потока доходов в рамках такого подхода не может недооцениваться, но и не может рассматриваться как самоцель.

Вот как реагировал ректор Финансового университета на во многом центральный для данной монографии вопрос:

— **Нравится ли Вам словосочетание «бренд вуза»? Применимо ли данное понятие к образованию и науке?**

*М.А. Эскиндаров:* Абсолютно, бренд вуза существует и играет большую роль. Бренд вуза формируется не один и не два года.

**— Кто формирует бренд вуза в широком смысле слова?**

*М.А. Эскиндаров:* Конечно, те, кто там учится и работает. И в первую очередь те, кто там получил образование и кто добился успехов. Вы может говорить: «халва, халва», но во рту слаще не будет, говорят на Востоке. Мы твердим, что мы хорошие, успешные, что мы такие, но доказательством могут быть только достижения наших выпускников.

А достижения, слава богу, у нас есть. Эти достижения формировались многолетним, столетним (почти) трудом преподавателей. И когда мне говорят, что бренд можно создать, бренд можно сформировать в течение короткого периода, то это, возможно, надо пытаться делать. Но это будет реклама, а не бренд.

**— Укажите, пожалуйста, составные элементы бренда Финуниверситета.**

*М.А. Эскиндаров:* Первое — это выпускники, их достижения. Далее бренд — это научные разработки ученых университета, которые принимаются бизнесом и государством. Бренд — это преподавательский состав и научный состав. Бренд — это, в конце концов, и материально-техническая база. Если бы не было такой материально-технической базы, мы вряд ли смогли бы достичь успехов, да и вряд ли пришел бы студент в «забегаловку» или «трущобное место». Вклад руководства университета, не только ректора, но всей команды, в формирование бренда.

**— А не укажете ли вы количественно, каков вклад ректора в формирование бренда вуза?**

*М.А. Эскиндаров:* Вот какой «наглый» вопрос. Роль личности в истории, безусловно, существует, ее никто не отменял. Наверно, ректор вкладывает в формирование бренда определенные усилия, затраты морального качества, но насколько они велики, ведь не мне определять в данном случае. Время определит. Я думаю, что, безусловно, большую роль играет ректор, потому что он представляет вуз общественности, прессе, в научной среде. И конечно, у «высокобрендированного» вуза не может быть совсем уж слабого ректора, так я понимаю.

— Тогда укажите доли всех составляемых бренда по стобалльной шкале.

*М.А. Эскиндаров:* Ну, я сразу отдаю 50% выпускникам, остальное — на все остальные составляющие, на команду руководителей, на преподавательский состав, на продукты научных исследований, на все, что называется инфраструктурой.

— Поровну?

*М.А. Эскиндаров:* Нет, по-братски. (*Смеется.*)

— Что такое «сильный бренд вуза», по Вашему мнению?

*М.А. Эскиндаров:* Сильный бренд вуза — это когда наш выпускник востребован на рынке труда, и он сразу же получает возможность трудоустроиться. Второе — это когда обыватель при словах «Финансовый университет» говорит: «А, это да, это серьезно, это важно». Это бренд. Бренд — это когда пресса, в том числе профессиональная пресса, уважительно комментирует те или иные события вокруг или внутри университета. Бренд — это когда абитуриент хочет поступить и устраивает большой конкурс на каждое место. Как в прошлом году, когда у нас на отдельные факультеты был конкурс до 20—25 человек на одно бюджетное место. Бренд — это когда вуз узнают за рубежом, это когда выпускник с дипломом Финансового университета может устроиться в зарубежном банке, страховой компании, консалтинговой, налоговой. Вот это в моем понимании бренд.

— Допустимо ли вузу «зарабатывать на бренде»?

*М.А. Эскиндаров:* А чего, собственно, мы добиваемся? Это же не самоцель, чтобы называли Финансовый университет брендом. Именно для того, чтобы иметь устойчивый поток доходов, и нужен бренд. Но надо сделать уточнения. Первое. Что значит зарабатывать? Зарабатывать надо, прежде всего, авторитет. А далее само появится все, что связано с этим, в том числе в материальном отношении.

Ведь та заработанная плата, которая выросла (в Финансовом университете. — *Авт.*) в 3 раза, — это не просто так, это нам не государство дало. Это мы зарабатывали. Если бюджет финансового университета три года

назад был 500—600 млн руб., то сейчас бюджет — это почти 3 млрд руб. И почти 80% — это то, что мы сами зарабатываем. Конечно, зарабатываем, привлекаем в наши программы, в том числе и с помощью бренда. Но встречаются по одежке, а провожают по уму. Если мы будем только рассчитывать на бренд, что люди будут приходить, учиться, заказывать исследования, а мы дадим плохой результат, то бренд быстро улетучится.

Очень важную роль в плане «конвертации» экономических достижений в успех на фронте решения более общих проблем вуза должно сыграть рациональное использование доходов, причем рациональность должна пониматься в данном случае не в узкоэкономическом смысле, а оцениваться с точки зрения стратегических целей вуза как академического учебного заведения.

Рабочая группа, созданная на базе НИУ ВШЭ, выяснила, что в 2005 г. львиную долю полученных средств — до 80% — вузы предпочитали расходовать на ремонт и обновление оборудования. Повышение зарплаты профессорско-преподавательскому составу рассматривалось как цель второго уровня, а на содержательное совершенствование учебного процесса и формирование новых кадров деньги почти не тратились. Общий вывод группы сводился к констатации неэффективности расходования средств.

Тем временем, при всей важности материально-технического оснащения, в соответствии с принципами научного менеджмента пирамида целей должна выглядеть противоположным образом. Как известно, приоритетом должны пользоваться следующие направления вложений:

- 1) наиболее тесно связанные с основными целями проекта;
- 2) дающие наибольшую отдачу в расчете на единицу вложенных средств;
- 3) наиболее быстро приносящие искомый результат.

Применительно к вузам это означает цепочку приоритетов: процесс — преподаватель — оснащение. В первую очередь следует реально, рублем, поддерживать все, что непосредственно улучшает учебный процесс: новые и усовершенствованные курсы, более эффективные формы работы (подчеркнем, именно реально более эффективные, а не просто слышущие «прогрессивными»), тесные тьюторские отношения преподавателей и студентов, вовлечение студентов в серьезную научную работу и т.п. **Совершенствовать учебный процесс должно стать и выгодно, и почетно для непосредственных исполнителей — рядовых преподавателей вуза.**

Подчеркнем, что повышение зарплаты профессорско-преподавательского состава необходимо не просто как проявление заботы о коллективе. Следует иметь в виду, что в условиях усиления конкуренции вузов за абитуриентов неизбежной станет и конкуренция вузов за лучших преподавателей, а значит, обязательно встанет и проблема их переманивания.

Специальные усилия должны быть направлены на привлечение к преподавательской работе талантливой молодежи. В условиях, когда частные фирмы предлагают лучшим выпускникам зарплату, заведомо превышающую возможности вуза, реальный противовес может состоять из трех компонентов:

- 1) интересной работы;
- 2) предсказуемой карьеры;
- 3) материальной поддержки в обмен на долговременную лояльность вузу.

И снова наши вопросы ректору.

— **Как выстроена цепочка приоритетов конкретно в Финуниверситете?**

**Наш вуз превратился из академии в университет, из «женщины» в «мужчину» — как изменилась философия и идеология вуза с этими преобразованиями?**

*М.А. Эскиндаров:*

Род мужской и женский. Я согласен именно с такой постановкой вопроса. Университет, конечно, не академия, это совсем другая философия. Это философия повзрослевшего человека, с точки зрения развития всех своих мускулов — учебных, научных, консалтинговых и, в конце концов, бренда. Вы можете открыть на сайте (Финуниверситета. — *Авт.*) раздел «Пресса о нас» и увидите, что было написано до 1996—1997 гг. и какое количество упоминаний после. Понятно без всяких комментариев, какой сделан рывок.

Другое изменение — появление совершенно новых направлений, которых не было в академии, связанных с подготовкой специалистов в области социологии, политологии, математики, информатики, юриспруденции, появлении новых факультетов. Прибавьте сюда же переход на уровневую систему подготовки. А еще — формирование научного блока, которого у нас не было в академии, создание новых исследовательских институтов, лабораторий

и, наконец, приход в вуз около 100 докторов наук за последние два-три года. Это тоже в какой-то степени изменение.

Изменилась философия и идеология поддержки преподавательского состава. Заработанная плата в Академии, средняя, была около 17 тыс. руб., сегодня средняя заработанная плата почти 55—56 тыс. руб. Даже с учетом инфляции, это фактически увеличение в 2,5—3 раза. Целые кафедры переходят к нам, так было в этом году, так планируется в ближайшее время — мы планируем привлечь сюда еще одну кафедру юридического направления.

И конечно, поставленная конечная цель — стать исследовательским университетом: это, во-первых, меняет философию обучающихся, во-вторых, обучающихся и, в-третьих, обслуживающего персонала, потому что если не поменяется философия и идеология по отношению к собственно университету, нельзя добиться конечной цели — превратиться в исследовательский университет мирового уровня. Это не значит, что завтра проснемся и — скажем, мы университет мирового уровня. Мы развиваемся, создаем новые кафедры — 24 за эти три года. Созданы новые факультеты, создан факультет, где все занятия идут исключительно на английском языке, исключительно с целью привлечения из развитых стран студентов, преподавателей. В университете ежегодно работают, читают лекции (краткосрочные, среднесрочные) около 30 приглашенных профессоров, значительно увеличилось число преподавателей, которые выезжают в зарубежные страны для стажировки и т.д.

Это все философия. Все меняется. Но это не значит, что ректор такой умный, хотя, наверное, в том числе и субъективный фактор присутствует, но в целом это объективное веление времени, вызов. Конкурентная борьба в нашей сфере обостряется. Если в Советском Союзе финансистов готовили 20 вузов, то теперь только в Москве это 155—157 вузов. Это, с одной стороны, безобразие, но с другой стороны, конкурентная борьба, и в этой конкурентной борьбе мы должны крепнуть.