

Предпринимательская модель развития федерального университета



С. В. Кортков,
д. э. н., к. ф. -м. н., доцент,
проректор по инновационной
деятельности
s.v.kortov@urfu.ru



Д. Б. Шульгин,
д. э. н., к. ф. -м. н., доцент,
директор Центра
интеллектуальной
собственности
d.b.shulgin@urfu.ru



Н. Г. Терлыга,
к. э. н., доцент,
начальник
Управления инновационного
маркетинга
n.g.terlyga@urfu.ru

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина

Статья посвящена анализу основных параметров модели предпринимательского университета, а также оценке соответствия стратегии развития Уральского федерального университета модели университета предпринимательского типа. В качестве интегрального признака (главного вектора) реализации предпринимательской модели развития университета предложено рассматривать ориентацию на рыночный продукт и трансформацию учебной, исследовательской и инновационной деятельности университета в бизнес-процессы. Предпринимательский вектор рассмотрен в заданной системе координат, к основным из которых отнесены такие, как инновационная стратегия развития, диверсификация источников финансирования, предпринимательский тип управления на всех уровнях менеджмента университета, культура инновационного предпринимательства.

Ключевые слова: предпринимательство, университет, инновации, стратегия развития.

Модель предпринимательского университета, ее значимость в региональном развитии и формировании экономики знаний признаны и широко обсуждаются в России и за рубежом [1–4]. Причем, позиционирование вуза в качестве университета предпринимательского типа, с одной стороны, воспринимается как весьма значимое конкурентное преимущество, является важным фактором привлекательности в сферах образования, науки и инновационной деятельности, а с другой стороны — ко многому обязывает и «планка соответствия» здесь весьма высока.

Следует, однако, отметить, что, несмотря на признание очевидных успехов отдельных университетов в области предпринимательства, в публикациях встречаются и скептические мнения о возможности широкой реализации этой модели в российских университетах [1], в частности из-за неразвитости в России предпринимательской культуры как таковой. Кроме того, нередко предпринимательскую модель в России либо обсуждают вне применения к статусу вуза, либо видят в предпринимательском университете особый тип вуза наряду с университетами федеральными и научно-исследовательскими.

Цели нашей работы — на основе анализа отечественного и зарубежного опыта систематизировать основные параметры модели предпринимательского университета, сопоставить статус «предпринимательский университет» с другими классификациями университетов, а также, по меньшей мере, на качественном уровне оценить степень соответствия модели и перспективы развития Уральского федерального университета в рамках модели университета предпринимательского типа.

Проведенный нами литературный обзор показал, что начало активного применения термина «предпринимательский университет» связывают с публикациями Б. Кларка, см. например, [1], в конце 1990-х гг. По мнению Б. Кларка реализация модели предпринимательского университета требует таких изменений как диверсификация финансирования, усиление управляющего ядра, преобразование университетской коллегиальности.

К настоящему времени в литературе появилось множество зарубежных и отечественных публикаций, посвященных исследованию причин и проявлений этого экономического феномена, а также институциональных основ, стратегии и механизмов реализации моде-

ли. В частности, автор работы [3] считает, что наиболее характерными особенностями предпринимательского университета являются следующие аспекты:

1. Университет становится предпринимательским как организация.
2. Студенты, профессорско-преподавательский состав и другие работники университета становятся предпринимателями.
3. Взаимодействие университета с регионом развивается по предпринимательской траектории.

По мнению авторов работы [4] «Предпринимательский университет — это высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах — генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику — путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой».

Следует также отметить, что в качестве синонима термина предпринимательский университет нередко используют термин инновационный университет. На наш взгляд, этот подход к взаимосвязи терминов «предпринимательский» и «инновационный» имеет все основания для существования, поскольку в условиях экономики, основанной на знаниях, успешное предпринимательство невозможно без инноваций — технологических, образовательных, управленческих, социальных и других. Особенно это характерно для предпринимательской активности университетов, поскольку основным ресурсом, обеспечивающим их конкурентоспособность, являются именно знания, включая интеллектуальный потенциал профессорско-преподавательского персонала и нематериальные активы, основанные на охраноспособных результатах интеллектуальной деятельности в сфере науки, образования и инноваций.

В рамках этой логики, мы считаем обоснованным рассматривать наличие стратегии инновационного развития и обеспечивающей это развитие инновационной инфраструктуры ключевым условием реализации предпринимательской модели университета. Более того, идеология и механизмы инновационной деятельности в значительной степени предполагают наличие предпринимательской культуры на всех уровнях управления — изобретателей, руководителей исследовательских, образовательных и инновационных проектов, руководителей подразделений и высшего звена управления университета.

Следует также отметить, что в качестве предпосылок формирования предпринимательской модели университета исследователи, как правило, рассматривают те же факторы, которые обуславливают необходимость инновационного развития университета, в том числе:

1. *Стремление государства инициировать механизмы частно-государственного партнерства при развитии системы финансирования высшего образования.* В этих условиях вузы вынуждены искать дополнительные внебюджетные источники финансирования.
2. *Возрастающая конкуренция в сфере образования,* обусловленная глобализацией образования, ростом академической мобильности, развитием

технологий онлайн-образования. Так, например, через интернет доступны образовательные продукты, освоение которых в дистанционной форме засчитывается в таких университетах как Массачусетский технологический институт.

3. *Новые требования бизнеса к образовательным услугам.* Об этом, в частности, свидетельствует развитие компетентностного подхода к формированию образовательных программ, а также перенос акцента с образовательного процесса на образовательные результаты.

Авторы [4] отмечают также роль предпринимательского университета в решении такой проблемы университетского образования как преодоление разрыва между тремя культурами: гуманитарной, естественнонаучной и деловой. По мнению авторов этой работы, предпринимательский университет может сыграть важную роль в решении этой проблемы путем модернизации как содержания, так и методов преподавания.

Таким образом, вызовы быстроменяющейся внешней среды подталкивают вузы к поиску путей повышения конкурентоспособности на рынке образования, исследований и инноваций, преодолению ресурсных ограничений в области человеческих, финансовых и информационных ресурсов, а для крупных университетов, в том числе федеральных, именно предпринимательский тип управления естественный и весьма эффективный ответ вузов на вызовы современной экономики.

Предпринимательская модель университета: система координат

Обобщение анализа многочисленных результатов исследований причин, механизмов формирования и стратегий развития университетов предпринимательского типа дает основания полагать, что предпринимательскую модель развития университета целесообразно рассматривать в рамках следующей системы координат:

- Стратегия инновационного развития, ориентированная на управление долгосрочной конкурентоспособностью.
- Диверсификация источников финансирования.
- Предпринимательский тип управления на всех уровнях менеджмента университета.
- Культура инновационного предпринимательства.

Причем, степень соответствия университета предпринимательскому типу может отличаться и весьма существенно в различных направлениях деятельности университета — образовательной, научной и инновационной.

Далее в рамках этого подхода рассмотрена деятельность Уральского федерального университета им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ), который сегодня является крупнейшим федеральным университетом России. В 2010–2011 гг. УрФУ объединил классический и технический университеты и продолжает историю Уральского университета, созданного в 1920 г. Университет включает 18 институтов,

более 140 бакалаврских и более 80 магистерских программ, более 45 тыс. студентов. Сегодня университет входит в топ-500 QS World University Rankings.

В 2010 г. УрФУ вошел в ассоциацию ведущих вузов страны, созданную 39 российскими высшими учебными заведениями, в числе которых — все федеральные университеты, национальные исследовательские институты, МГУ и СПбГУ. Эти вузы являются «сетью лидеров» и призваны содействовать развитию и реформированию системы образования страны. А в 2013 г. УрФУ стал участником программы повышения международной конкурентоспособности, которая реализуется при финансовой поддержке Правительства РФ.

Стратегия инновационного развития

Стратегия инновационного развития университета ориентирована на повышение добавленной стоимости генерируемых знаний в области образования, науки и инноваций [5]. В отличие от традиционной модели университета, ориентированного преимущественно на процессы, стандарты и государственное финансирование, сегодня стратегическими целевыми ориентирами инновационного развития университета становятся, в частности, такие категории как продукт, доход, рынок.

В этих условиях коммерциализация всех направлений деятельности университета, о которой нередко отзываются в негативном ключе, — неизбежное следствие развития экономики знаний, когда главный продукт вуза — знания — становятся одним из основных рыночных товаров, а университеты из социального института превращаются в активных экономических агентов.

Концептуальные основы стратегии инновационного развития УрФУ в значительной степени коррелируют с идеологией реализации предпринимательской модели университета и основаны на следующих положениях:

1. *Концепция «тройной спирали»*, созданная в Англии и Голландии в начале XXI века, и символизирующая союз между властью, бизнесом и университетом, которые являются ключевыми элементами национальной инновационной системы [6].
2. *Концепция «треугольника знаний»*, которая предполагает развитие и интеграцию всех трех элементов «треугольника знаний» (образование, исследования и инновации) на основе стратегических инвестиций в развитие интеллектуальных ресурсов инновационной экономики, в модернизацию научных исследований, системы образования с тем, чтобы они в большей степени отвечали вызовам глобальной экономики, основанной на знаниях [7].
3. *Концепция третьей миссии университета*. Важнейшими компонентами миссии высших учебных заведений всегда были генерация и трансфер знаний. Вместе с тем, в условиях экономики знаний все чаще говорят о том, что университеты выполняют не только два своих традиционных предназначения (готовить высококвалифицированные кадры и

проводить научные исследования). В настоящее время университеты становятся ключевыми участниками процессов отраслевого и регионального социально-экономического развития [8].

4. *Концепция открытых инноваций*. Эта относительно новая парадигма ведения бизнеса [3] предполагает более гибкую политику в отношении результатов исследований и интеллектуальной собственности, использование внешних источников для создания изобретений и более эффективного использования своих инновационных проектов. Для компаний концепция открытых инноваций позволяет получить максимальную эффективность от совместного создания и развития инновационных проектов. Для университетов в рамках этой концепции весьма значимой становится роль системного интегратора крупных проектов технического и социального экономического развития, основанных на использовании знаний и передовых технологий.

Механизмами реализации концепции открытых инноваций являются стратегические альянсы корпораций и университетов для решения сложных технологических и технических проблем, развитие коммуникационных площадок, получивших в России название «технологические платформы», «инновационные кластеры».

В сфере образования стратегия повышения добавленной стоимости генерируемых знаний основана на «компетентностном подходе», который в качестве приоритета рассматривает не накопление обучаемым суммы знаний, определенной образовательной программой, а способность эффективно использовать знания и умения, полученные в процессе обучения для решения реальных практических задач. Именно трансфер компетенций является сегодня важнейшей задачей системы образования, а поиск отвечающих этой задаче подходов к обучению является вопросом стратегического развития всей образовательной системы в целом и нашего университета, в частности.

Одним из вариантов такого развития представляется расширение и углубление взаимодействия университета с потенциальными потребителями выпускников — работодателями, интеграция с предприятиями-партнерами. Именно при заинтересованном участии работодателей в проектировании и реализации образовательных программ возникают предпосылки эффективного трансфера знаний, быстрой трансформации их в востребованные компетенции [5].

Такое обучение в тесном партнерстве с промышленными предприятиями возможно путем организации совместно оборудованных центров развития компетенций, специализированных учебно-производственных лабораторий и учебных производственных участков. Примером такого сотрудничества УрФУ уже стал учебно-научно-инновационный комплекс организованный на крупнейшем на Урале приборостроительном предприятии НПО автоматики Институтом радиоэлектроники и информационных технологий УрФУ, и станут, как мы надеемся, совместные профессиональные кадровые центры на базе таких крупных корпораций как Уральская горно-

металлургическая компания, Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение АВИСМА, Уральский электрохимический комбинат, Трубная металлургическая компания, Уральская электросетевая компания и целом ряде других крупных холдингов.

Стремительное развитие информационных технологий и сервисов приводит современные вузы к экспансии на рынке открытого дистанционного и смешанного образования. При этом развиваются как технологическая база, так и контент, важнейшим вызовом является разработка образовательных возможностей для дистанционного образования в области инженерной и естественно-научной подготовки. В УрФУ для развития дистанционного образования был создан Институт технологий открытого образования, идет частичное замещение традиционных методов подготовки при развитии филиальной сети университета и в сфере дополнительного образования.

Еще одним направлением трансформации традиционных моделей образовательного процесса является массовое внедрение практико-ориентированных образовательных модулей, основанных на вовлечении студента в реализацию исследовательских и инновационных проектов как неотъемлемой части обучения, а также создание масштабных тренажеров, моделирующих деятельность предприятий, подобных проекту «Образцовая фабрика бережливого производства», реализуемого УрФУ совместно с ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» и компанией McKinsey.

Результатом развития этой практики в УрФУ стало заметное увеличение количество заявок на регистрацию изобретений и других объектов интеллектуальной собственности, а также инновационных проектов с участием студентов и аспирантов.

Стратегия развития университета в научной сфере ориентирована на развитие интеграционных связей между фундаментальной наукой и последующими звеньями цепочки генерации и трансфера знаний. Высокая значимость результатов фундаментальных исследований обуславливает необходимость развития эффективных механизмов трансфера их результатов как в образовательной сфере, так и в сфере прикладных исследований.

Рынок научных исследований требует от университета повышенного внимания к рыночной конъюнктуре, в том числе следования передовым трендам в фундаментальных исследованиях, а в прикладных исследованиях — соответствия требованиям индустриальных партнеров.

Еще одним важным трендом инновационной экономики и вызовом традиционной системе организации научных исследований в университетах (узкие задачи и небольшие коллективы) является существенное возрастание значимости междисциплинарности и комплексности при создании передовых прорывных разработок, большинство из которых уже не могут быть получены научным коллективом, специализирующемся в одном направлении исследований. Причем эта проблема характерна не только для российской науки,

но и для сферы научных исследований других стран, в частности США [9].

Университеты обладают несомненными преимуществами в части концентрации усилий специалистов различного профиля для решения комплексных исследовательских задач. Следует подчеркнуть, что в последние годы такой подход к развитию научно-исследовательской деятельности стимулируется и системой государственного финансирования научных исследований в Российской Федерации.

В этих условиях в конкурентной борьбе за получение государственного финансирования научных исследований победят именно университеты предпринимательского типа, которые смогут уловить приоритетные потребности мирового и национального технологического рынка и объединить для достижения общей цели не только различные научные коллективы, но и специалистов в области маркетинга, бизнеса и производства.

Такой интеграции научной, инновационной и производственной сфер способствует в настоящее время развивающиеся в мировой экономике и в России инструменты комплексного управления научной и инновационной деятельностью. К таким инструментам можно отнести, в частности, концепцию технологических платформ [10], а также кластерную систему управления научно-инновационной деятельностью в рамках проекта Сколково [11]. Главной особенностью этих инструментов является формирование приоритетов научно-технического развития, а также стратегических программ научных исследований на основе всестороннего анализа потребностей производства и общества.

Активными участниками процессов реализации этих инструментов являются ведущие российские вузы. В частности, в настоящее время объединенные научно-инновационные коллективы УрФУ с участием индустриальных партнеров выполняют проекты в рамках развития таких региональных кластеров как информационные и телекоммуникационные технологии, «Титановая долина», производственный инжиниринг.

Инновации

Инновационная активность стала одним из трех видов основной деятельности вуза. Инновационная инфраструктура УрФУ создана в сентябре 2010 г. и включает в настоящее время 78 малых инновационных предприятий, сеть специализированных инновационно-внедренческих центров, систему поддержки инновационной деятельности (центр трансфера технологий и предпринимательства, управление инновационного маркетинга, центр интеллектуальной собственности, центр кадрового обеспечения, центр развития инновационной деятельности), 2 базовые кафедры, реализующие образовательные программы бакалавриата и магистратуры по направлению «Инноватика». Инновационная деятельность тесно связана с системой научно-образовательных центров и исследовательских лабораторий университета, на основе фундаментальных и прикладных исследований

которых ежегодно формируются 15–17 новых инновационных проектов.

В настоящее время в университете реализуется более 90 инновационных проектов, ежегодно инвестируется в развитие инновационной деятельности более 200 млн руб., консолидированный финансовый результат инновационной деятельности вуза и малых предприятий с его участием в 2013 г. составил более 350 млн руб., к 2016 г. планируется выйти на показатель выпуска инновационной продукции более 1 млрд руб.

УрФУ развивает свою инновационную деятельность на основе концепции открытых инноваций, активно включаясь в российские и международные партнерские сети, участвуя в технологических платформах и инновационных кластерах, представляя свою продукцию и услуги на международных и российских выставках.

Следует подчеркнуть, что системообразующая роль инноваций в развитии интеграционных процессов в сфере науки, образования и инноваций невозможна без формирования предпринимательской культуры и слоя инновационно активных людей (сотрудников, студентов, бизнесменов, инвесторов), для которых инновационное предпринимательство на базе вуза является профессиональной компетенцией, а результатом деятельности — венчурные инвестиции и прибыль.

Особое внимание при реализации стратегии должно уделяться вопросам долгосрочной конкурентоспособности (в том числе и на международном рынке). Ранее вопросы о конкурентах, конкурентных преимуществах, глобальном позиционировании, брендинге в университетах не только не были предметом управления, но даже не обсуждались. Реализация в 14 вузах России программ повышения международной конкурентоспособности (в том числе в УрФУ) сделало эти вопросы важными, хотя и понимаемыми пока в узком смысле как место в том или ином международном рейтинге. Вопросы конкурентоспособного роста в предпринимательском университете должны быть ключевыми и связанными с созданием новых продуктов и бизнес-процессов, источников доходов и инвестиций, контролем над расходами, капитализацией интеллектуального потенциала, идентификацией ключевых потребителей и борьбой за их «кошельки» и внимание.

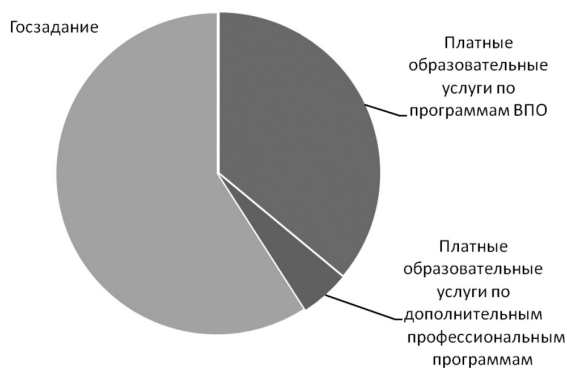


Рис. 1. Структура финансирования образовательной деятельности УрФУ

Диверсификация источников финансирования

Реализация стратегии инновационной развития содержит в себе важнейший показатель предпринимательской модели развития университета — диверсификацию источников финансирования.

Анализируя предпринимательскую деятельность университетов с точки зрения диверсификации источников финансирования Бертон Кларк выделяет следующие ресурсы [1]:

- различные источники государственного (бюджетного) финансирования;
- частный сектор;
- доход, генерируемый университетом, в том числе за счет эндаумент фонда и других инвестиций, доход от различных сервисов, предоставляемых университетом, роялти за использование объектов интеллектуальной собственности.

В сфере образования структура источников финансирования УрФУ приведена на рис. 1. Основную часть дохода формируют бюджетные студенты, доход от платных образовательных услуг составляет 40% от общего дохода от образовательной деятельности, в том числе 36% от платных образовательных услуг по программам ВПО.

В динамике за период 2011–2013 гг. после незначительного снижения доходов году в 2013 г. наблюдается незначительный рост. В частности, доход от платных образовательных услуг вырос на 2,5%, доход от платных образовательных услуг по дополнительным профессиональным программам — на 22%. В целом доходы от образовательной деятельности выросли в 2013 г. на 11,6%.

Тенденция роста доли доходов университета от целевой подготовки по заказам предприятий и дополнительных образовательных услуг, является весьма характерным признаком активной предпринимательской позиции университета в этой сфере, а также развивающихся связей с бизнес средой, поскольку именно бизнес является основным заказчиком программ ДПО, в отличие от программ ВПО, где основными потребителями являются физические лица.

В области науки

Структура доходов от научной деятельности университета приведена на рис. 2.

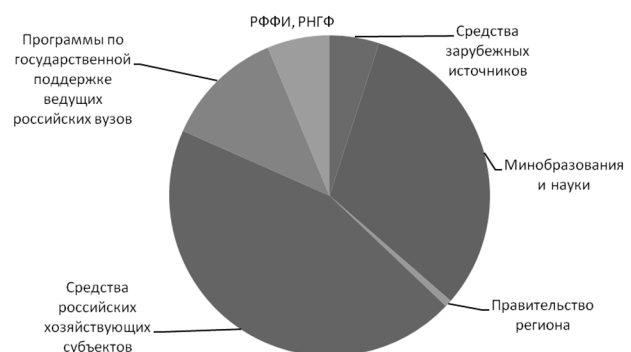


Рис. 2. Выполнение НИР за счет внешних источников финансирования

В структуре доходов от научной деятельности преобладают прикладные научные исследования, выполняемые по хозяйственным договорам (в 2013 г. 49,3%), причем ретроспективные данные свидетельствуют о росте этой составляющей.

Свидетельством предпринимательской активности в сфере науки служит рост числа прикладных исследований, реализуемых для реального сектора экономики на базе университета, в том числе в рамках механизмов частно-государственного партнерства и межвузовской кооперации. Необходимо вводить понятие научно-исследовательского продукта как специализированного комплекса услуг, ориентированных на целевую группу потребителей (в том числе зарубежных) — предприятий и организаций, органов государственного и муниципального управления, исследовательских центров. Комплекс услуг может включать в себя как собственно исследования по конкретным тематикам, так и предоставление услуг по измерениям и испытаниям для сторонних клиентов на базе оборудования вуза, услуги по организации кооперативных исследовательских проектов, издательской деятельности, организации мероприятий в научной сфере и пр. Фактически результат научной деятельности в виде нового знания может быть включаться в экономический оборот как в виде необходимой заказчику информации, так и в комплексе виде сопутствующих услуг.

Для эффективного использования новых знаний университет предпринимательского типа должен организовать в своей структуре инновационные процессы полного цикла, ориентированные на коммерциализацию знаний в виде передачи объектов интеллектуальной собственности и инициирования стартап-проектов по созданию новых продуктов и технологий.

В области инноваций

Существенно более высокая степень диверсификации источников финансирования характерна для инновационной деятельности.

В частности, сегодня мы выделяем следующие ключевые показатели финансовой эффективности инновационной деятельности:

- Доход, полученный от распоряжения правами на объекты интеллектуальной собственности.
- Объем инвестиций, полученных стартап-компаниями с участием УрФУ.
- Объем продаж инновационной продукции, созданной стартап-компаниями с участием УрФУ.
- Доход, полученный от продажи доли УрФУ в стартап-компаниях (cash out).
- Доход, полученный УрФУ от оказания услуг поддержки инновационной деятельности.

В частности, в 2013 г. объем продаж инновационной продукции УрФУ составил 356 млн руб., объем привлеченных для осуществления инновационной деятельности частных и государственных инвестиций — 280 млн руб. Показатели доходов от реализации объектов интеллектуальной собственности, а также доходов от выхода университета из уставных капиталов стартап-компаний пока не высоки, что сви-

детельствует о необходимости концентрации на этом направлении усилий инновационной инфраструктуры университета.

Особо следует отметить диверсификацию источников государственного финансирования инновационной деятельности. На сегодня государство в инновационном цикле выступает скорее спонсором чем инвестором, давая «посевное» финансирование в рамках деятельности Фонда поддержки развития малых форм предприятий в научно-технической сфере, Фонда Сколково, территориальных Фондов поддержки малого и среднего предпринимательства. Инвестиционные средства под проект можно получить в посевном фонде Российской венчурной компании, территориальных венчурных фондах. Инвестиции государства в целом соответствуют утвержденному перечню критических технологий РФ, а частные деньги нацелены на повышение эффективности конкретного бизнеса. Когда идет пересечение приоритетов РФ и интересов частного бизнеса возникает самая желанная для вуза ситуация — возможность частно-государственного партнерства, именно ее реализация и является ключевой компетенцией университета в развивающейся инновационной системе России, что соответствует концепции «тройной спирали».

И еще один важный аспект диверсификации источников финансирования — рост инвестиционной привлекательности вуза. Раньше так вопрос вообще не стоял. Можно было быть спонсором вуза, меценатом, но никогда — инвестировать в вуз. Создание пояса малых предприятий и инновационно-внедренческих центров, генерация на их базе инновационных идей и проектов является инструментом привлечения государственных и частных инвестиций, развитием механизмов многоканального финансирования деятельности университета.

Фактически на базе УрФУ формируется новый для России тип инновационной организации — университетский инновационный кластер в форме холдинга. Основными его составляющими являются: 1) НОЦ академического типа, в том числе совместно с УрО РАН, 2) НОЦ прикладных исследований и разработок, в том числе совместно с крупными корпорациями, 3) инновационно-внедренческие центры, 4) центры коллективного пользования научным и технологическим оборудованием, в том числе центры макетирования и прототипирования, 5) пояс МИП с участием вуза, 6) стратегические альянсы со средними и крупными предприятиями по совместной реализации инновационных проектов и программ развития, в том числе в рамках технологических платформ и инновационных кластеров.

Университет становится не только исполнителем заказных НИОКР, но и инвестиционно привлекательной, инновационно активной корпорацией, чему в немалой степени способствует использование юридической формы автономного учреждения. Подобные процессы идут не только в Уральском федеральном университете, но и в целом ряде ведущих вузов, о чем свидетельствует создание ассоциации предпринимательских университетов России. Новая роль вузов не

только связана с акселерацией инновационного развития отраслей и территорий, но и непосредственно с созданием рабочих мест в сфере высоких технологий и выполнением важнейшего индикатора стратегии инновационного развития РФ.

В области инвестиций

Позиционирование университета как инвестиционно привлекательной организации в настоящее время серьезно ограничено законодательством. Проекты капитального строительства с участием частного капитала на земле федеральных вузов практически запрещены, передача материальных ценностей, имеющих на балансе вуза, в уставные капиталы других организаций для развития совместных бизнесов строго ограничены и, по существу, не являются деловой практикой. Фактически федеральный университет для привлечения инвестиций может использовать следующие механизмы:

- инвестиции в уставной капитал малых и средних предприятий с участием вуза;
- развитие эндаумент-фондов;
- развитие базовых кафедр на предприятиях;
- создание инвестиционных инструментов с участием вуза и частного капитала в форме инвестиционного товарищества;
- инициация крупных девелоперских проектов с активным участием университета в управлении.

По первым двум механизмам в России уже имеется положительная практика, однако достаточно консервативное законодательство, регулирующее рыночную активность бюджетополучателей и развитие эндаумента, не позволяет в полной мере реализовать различные формы частно-государственного партнерства с участием университета.

В УрФУ с 2011 г. активно развиваются механизмы привлечения инвестиций в малые предприятия (но составляющая частного капитала не велика), с 2012 г. работает эндаумент-фонд (32 млн руб.), идет создание базовых кафедр (хотя финансовая модель их функционирования является предметом поисков и дискуссий), в 2014 г. будет создан университетский фонд посевных инвестиций, формируется проект по строительству Уральского университетского технополиса.

Предпринимательский тип управления на всех уровнях менеджмента университета

Термин «предпринимательский тип управления» предполагает такие признаки предпринимательской организации как клиентоориентированность, адаптивность, динамизм, способность к непрерывным изменениям и обновлению, нацеленность на результат, наличие проектного управления. Этот фактор предъявляет новые требования к управленческому персоналу на всех уровнях управления, начиная с высшего руководства университета.

На уровне высшего руководства существенно возрастает роль стратегического и финансового планирования, ориентированного на конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Организационная структура предпринимательского университета тяготеет к передаче полномочий на структурные подразделения, наделение их финансовой самостоятельностью и ответственностью, т. е. превращение в бизнес-единицы. Фактически наблюдается тенденция трансформации университета в организацию дивизионального (холдингового) типа. Естественно простой перенос практики управления предпринимательскими структурами на университет невозможен, поскольку у университета есть социальная роль, задача генерации фундаментальных знаний, многолетняя практика реализации академических свобод. Необходим поиск организационных решений, позволяющих совместить деловые и академические практики.

Важнейшим нововведением в практику ведущих университетов является реализация среднесрочных программ развития и программ повышения конкурентоспособности, реализующий два важнейших принципа инновационного менеджмента:

- нацеленность на результат;
- реализация изменений в формате согласованных программ и проектов.

Большинство ведущих вузов начинает осознавать важность маркетинга и брендинга, задающих позиционирование вуза во внешней среде и клиентоориентированный подход в управлении. С точки зрения предпринимательского университета важнейшей категорией управления являются понятия продуктовой линейки, целевых групп потребителей и конкурентных преимуществ продуктов (услуг). Предпринимательский университет нацелен на формирование своей идентичности и индивидуальности, обеспечение качества продуктов и процессов, интенсивные коммуникации.

Для региональных вузов важнейшей компонентой управления является влияние на социально-экономическое развитие региона, поскольку именно в регионе сосредоточены основные клиенты вуза.

Культура инновационного предпринимательства несомненно является важнейшим условием и показателем предпринимательской модели университета. Причем в системах высшего образования России и таких стран как, например, США и Великобритания до недавнего времени существовало огромное различие в понимании важности формирования у выпускников вузов культуры инновационного предпринимательства, как фактора, увязывающего воедино знания, полученные в вузе, исследовательские навыки, опыт производства и искусство предпринимательства [12]. Как следствие, выпускники российских вузов, будучи более подготовленными по сравнению с зарубежными коллегами в области специальных дисциплин, нередко проигрывают последним в способности превращать результаты исследований в рыночный продукт.

Обучение основам инновационного предпринимательства, а также практические курсы в сфере создания и управления инновационными предприятиями представлены практически в каждом университете США, Великобритании, а также во многих университетах других стран. При подготовке специалистов и менеджеров в сфере инновационного бизнеса большое внимание уделяется «среде обитания» обучающихся,

которую стараются максимально приблизить к условиям реального бизнеса (создание стартап-компаний, поиск венчурного капитала, выход на IPO и т. д.).

Подобные программы стали появляться в российских университетах относительно недавно, а активное распространение стали получать буквально 2–3 года назад.

В качестве примера реализации этого подхода в УрФУ хотелось бы привести такие формы обучения основам инновационного предпринимательства как «Инновационный дайвинг», «Инновационный лифт» и другие программы, предлагаемые студентам университета. Участники обучения включаются в процесс генерации идей, проводят оценку рыночного потенциала, превращают идею в проект, создают малое инновационное предприятие, могут получить грант или найти инвестора, разработать маркетинговую стратегию продукта. По отзывам участников инновационного дайвинга «...здесь учат не только работать, но и нестандартно мыслить, развивать лидерские качества...», помогают превратить идею в проект [13].

Не менее важное значение имеет развитие инновационной культуры и в научной сфере, где одной из актуальных проблем трансфера знаний является решение вопроса «публикация или патент?», т. е. разрешение противоречия, когда научные интересы исследователя, например, подготовка диссертации, требуют немедленного опубликования результатов, а коммерческие интересы предполагают временное засекречивание полученных результатов с целью сохранения коммерческой ценности путем последующего патентования или продления статуса ноу-хау. Причем эта проблема характерна не только для российских вузов, но и для многих европейских и американских университетов, см. например [14].

Обучение основам инновационного предпринимательства неразрывно связано с формированием и развитием предпринимательской культуры в среде преподавателей и научных работников университета. Здесь следует отметить важный момент, касающийся деятельности активных работников университета в других организациях по совместительству. Как правило, работа «на стороне» обусловлена невозможностью или недостаточной мотивацией преподавателя или исследователя реализовать свои идеи и возможности в собственном университете, что приводит к развитию «теневой экономики» вуза. Вместе с тем, именно развитие культуры инновационного предпринимательства и создание благоприятной для предпринимательства университетской среды позволит сделать университет более привлекательным для воплощения творческих и предпринимательских идей, в том числе реализации программ дополнительного образования, фундаментальных и прикладных исследований и инновационных проектов. Особую роль в этом процессе призвана сыграть инновационная инфраструктура УрФУ.

Выводы

1. Для крупных многопрофильных университетов предпринимательский тип развития — один из наиболее эффективных, позволяющий быстро реагировать на изменяющиеся внешние условия и вызовы, и обеспечивающий рыночную востребованность предлагаемых университетом образовательных, научных и инновационных продуктов, а также финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность вуза.
2. По нашему мнению, интегральным признаком (главным вектором) реализации предпринимательского типа управления является переориентация на продукт и трансформация учебного и исследовательского процессов в бизнес-процессы. Особую значимость в этих условиях приобретают категории жизненный цикл продукта, рынок, потребитель, доход.
3. Предпринимательский вектор может быть задан в определенной системе координат, к которым мы относим такие как инновационная стратегия развития, диверсификация источников финансирования, предпринимательский тип управления на всех уровнях менеджмента университета, культура инновационного предпринимательства.
4. Предпринимательский тип университета в различной степени проявляется в образовательной, научной и инновационной деятельности. Причем инновационная деятельность является предпринимательской по своей природе, поэтому университеты с развитой инновационной инфраструктурой и бизнес-процессами, которые вносят предпринимательский характер и в научный и учебный процессы, ближе к предпринимательскому типу управления.
5. Для реализации предпринимательской стратегии развития особый интерес приобретает формирование комплекса индикаторов и показателей, которые показывают степень соответствия того или иного направления деятельности университета предпринимательскому типу. К таким индикаторам следует в первую очередь отнести количественные показатели структуры и соотношения различных источников бюджетного и внебюджетного финансирования, уровень доходов от инновационной деятельности. Кроме того, целесообразны дальнейшие исследования с целью формирования комплекса измеримых и сопоставимых качественных показателей предпринимательского типа управления таких как, в частности, успешность реализации инновационной стратегии развития, уровень культуры инновационного предпринимательства и ряда других.
6. Анализ деятельности УрФУ в системе координат предпринимательского университета свидетельствует о наличии четко сформированной инновационной стратегии развития, весьма высокой степени диверсификации источников бюджетного и внебюджетного финансирования, а также о наличии шагов по развитию предпринимательского типа управления и культуры инновационного предпринимательства. Вместе с тем, требуют активных мер развитие таких источников дохода как распоряжение правами на объекты интеллектуальной собственности, управление активами университета в малых инновационных предприятиях и других

инновационных проектах, а также реализация программ дополнительного профессионального образования.

7. Развитие университетов предпринимательского типа неизбежно приводит к переосмыслению системы ценностей в системе образования и, как следствие, финансовой политики государства в отношении образовательных учреждений. В частности, возникает ряд противоречий между исторически сложившимся социальным характером и некоммерческой организационной формой образовательных учреждений, с одной стороны, и формированием предпринимательского типа управления, который по своей природе ориентирован на рыночный продукт, потребителя и прибыль. Возможно, для университетов предпринимательского типа следует ввести корректировки в систему бухгалтерского, финансового и налогового учета, которые будут дополнительно стимулировать деятельность университетов по привлечению новых источников финансирования и развитию новых видов приносящих доход деятельности.

Список использованных источников

1. B. Clark The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement//Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, OECD, 2001.
2. Д. Мельник, А. Меренков, Ю. Мокерова, Н. Веселкова. Федеральный университет: миссия выполняема?//«Отечественные записки», № 4, 2013. <http://www.strana-oz.ru/2013/4/federalnyy-universitet-missiya-vypolnima>.
3. J. Röpke. The Entrepreneurial University Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. <http://etc.online.uni-marburg.de/etc1/010.pdf>.
4. Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович. Что такое предпринимательский университет?//Вопросы образования, № 1, 2007.
5. В. А. Кокшаров, С. В. Кортов, Д. Б. Шульгин. Федеральный университет: стратегии и механизмы развития инновационной деятельности//Инновации, № 11, 2012.
6. И. Г. Дежина, В. В. Киселева. Государство, наука и бизнес в инновационной системе России. М.: ИЭПП, 2008.
7. Стратегия трансфера знаний Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского. <http://www.unn.rugeneral/transfer.html>.

8. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 г. <http://www.strategy2020.rian.ru>.
9. D. Wince-Smith. The Knowledge Triangle: The American Challenge//The Knowledge Triangle Shaping the Future of Europe Conference 31 August–2 September 2009. Göteborg, Sweden. http://www.hsv.se/download/18.211928b51239dbb43167ffe1343/Deborah_L_Wince_Smith.pdf.
10. Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/formation>.
11. Сайт Фонда Сколково. <http://www.sk.ru/Model/AboutFund/Clusters.aspx>.
12. В. С. Кортов, Д. Б. Шульгин, С. В. Устелемов. Уральский филиал Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства: готовимся к учебному процессу//Инновации, № 1, 2001.
13. От яркой идеи до реального результата: как сделать инновационный бизнес с Уральским федеральным университетом. УрФУ, 2012.
14. D. D. Gregorio, S. Shane. Why do some universities generate more start-ups than others?//Research policy, № 1–19, 2002. www.elsevier.com/locate/econbase.

The entrepreneurial model for the federal university development

S. V. Kortov, Doctor of Economics, docent, Vice-rector for innovation activity, Ural Federal University.

D. B. Shulgin, Doctor of Economics, docent, Director of the IP department, Ural Federal University.

N. G. Terlyga, PhD, docent, Director Innovation Marketing Office, Ural Federal University.

The article is devoted to the analysis of the key parameters of the entrepreneurial university model and assessment of the correspondence of the Ural Federal University development strategy to the entrepreneurial model as well. Orientation to the market product and transforming the educational and research activity to the business processes are proposed to be considered as the main vector of the entrepreneurial type university management. This aspects are discussed in terms of the coordinate system which includes innovation strategy, funding sources diversification, entrepreneurial type of management on the all levels and the culture of the innovation entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurship, university, innovations, development strategy.

Инновационная сфера становится стабильной НАИРИТ подводит итоги Рейтинга инновационной активности регионов 2013

Национальная ассоциация инноваций и развития информационных технологий (НАИРИТ) подводит итоги «Рейтинга инновационной активности регионов 2013», целью которого является определение регионов, демонстрирующих лучшие показатели в области стимулирования развития науки и инновационной сферы, а также получение объективной картины текущего состояния сферы инноваций в России.

Основным итогом исследования стала стабильность картины инновационной активности субъектов РФ. Степень изменения позиций субъектов РФ оказывалась незначительной, в среднем, не более 2-3 позиций. В пределах этой погрешности практически 70% (68.68%) регионов сохранили свои позиции, по сравнению с прошлым годом. Остались на прежних местах около 22%. (В прошлом году этот показатель составил 20%, а в позапрошлом лишь 9%). Следует отметить, что наиболее заметные перемещения участников рейтинга стали публичными событиями. Лидером восхождения является Краснодарский край, поднявшийся сразу на 19 позиций из зоны средней активности в высокую. Причины этого вполне понятны. Олимпиада в Сочи стала лидером по числу инноваций, многие из которых были внедрены в объекты инфраструктуры города и региона.

Не остались незамеченными широкой общественностью и успехи Свердловской области, переместившейся на 7 позиций с 26 на 19 место в более высокую группу. Регион претендовал на проведение «Экспо 2020», лишь в финале уступив Дубаи. В области активно внедряются отечественные инновационные технологии, проводятся крупнейшие форумы («Иннопром 2014»), реализуются программы поддержки инноваций в малом и среднем бизнесе.

Лидеры рейтинга сохранили свои позиции. На первом месте находится Москва. На втором, Санкт-Петербург. Причем, расстояние между ними уже второй год подряд сокращается (на 3.9% за 2013 год). На третьей позиции остался Татарстан.

Стоит отметить, что общий инновационный индекс субъектов РФ вырос на 1.7% по сравнению с прошлым, годом. По словам Президента НАИРИТ Ольги Усковой, «Такая положительная тенденция наблюдается уже третий год подряд. Это говорит о повышении уровня ответственности субъектов за реализацию ключевых государственных инициатив. Сегодня в период обострения международной обстановки нам как никогда необходимо развивать механизмы поддержки и внедрения отечественных инноваций».

В исследовании приняли участие 83 субъекта РФ.