

## 11.4. ИНТРАПРЕНЕРСКАЯ КУЛЬТУРА ВУЗА: СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ И ЕЕ РЕАЛИЗА- ЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Кони́на О.В., д.э.н., профессор,  
кафедра Менеджмента;  
Натенад́зе Э.Д., старший преподаватель,  
кафедра Менеджмента

*Волгоградский государственный технический  
университет, г. Волгоград*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Авторами обозначены фундаментальные положения концепции интрапренерской культуры вуза, определена сущность модели интрапренерского вуза и исследована ее эволюция. В работе предложены авторские методические рекомендации по проведению оценки интрапренерской культуры вуза и произведена ее оценка в современном российском вузе на примере Волгоградского государственного технического университета. Сделан вывод о необходимости дальнейшего развития интрапренерской культуры в вузах современной Российской Федерации.

В основе дискуссии по идее интрапренерского вуза лежит вопрос о том, как интерпретируются концепция предпринимательства. Многие современные предприниматели по всему миру считают, что предпринимательство связано не только с бизнесом, но и с коммерциализацией интеллектуальной собственности вуза, особенно в области науки и техники. Эта точка зрения укрепилась на правительственном и даже международном уровне. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) сегодня воспринимает вузы как источники технологических инноваций и двигатели экономического роста [13].

Концепция интрапренерской культуры вуза описана в научной литературе, обосновывающей применение термина «предпринимательство» к широкому кругу контекстов. Данный термин фокусируется на развитии «предприимчивого человека и предпринимательского мышления» [3, с. 159]. Предприимчивый человек представляет собой набор персональных навыков, атрибутов, поведенческих и мотивационных способностей (связанных с предпринимателями), но которые могут использоваться в любом контексте (социальном, рабочем, досуговом и т. д.) [10, с. 122].

Среди них выделяются интуитивное принятие решений, способность к автономному выполнению нескольких параллельных задач, сетевое взаимодействие, инициативность, выявление возможностей, творческое решение проблем, стратегическое мышление и др. Предпринимательское мышление фокусируется на способности человека справляться с непредсказуемой внешней средой, посредством интрапренерского подхода к тому, как делать, думать, чувствовать, общаться, организовывать, обучать и обучаться [1, с. 569].

Концепция предпринимательства фокусируется на применении этих личных инициативных навыков, атрибутов и менталитетов в контексте создания нового или развития существующего предприятия, а

также проявления инициативы любого рода, в которой потенциал для эффективного использования интрапренерских навыков будет усилен. Таким образом, контекст предпринимательства не ограничивается бизнесом и в равной степени применим к предприятиям в сфере образования – вузам.

В развитии интрапренерской культуры вуза ключевую роль играют инновации. В целом инновации определяются как создание, поиск и использование возможностей для реализации новых способов ведения бизнеса, приводящих к улучшению продуктов и услуг, систем и способов управления людьми и организациями [4, с. 949]. В контексте развития интрапренерского вуза инновации следует рассматривать с точки зрения:

- новых инициатив в области развития организации и лидерства;
- экспериментов в области педагогики;
- организации знаний и разработки научных и образовательных программ;
- привлечения внутренних и внешних заинтересованных сторон;
- междисциплинарной научной деятельности, создания и применения новых методов проведения научных исследований и поиска новых направлений приложения существующих методов и т.д.

Успешное стремление к инновациям является функцией множества однонаправленных и систематических индивидуальных и коллективных интрапренерских усилий всех участников интрапренерского вуза. Они являются необходимыми условиями, достаточными только в сочетании с развитой интрапренерской культурой вуза и высококонкурентной рыночной средой, благоприятствующей такой деятельности и поддерживающей ее. Высокий уровень неопределенности и сложности в рыночной среде и связанные с ней угрозы и возможности диктуют необходимость формирования и развития интрапренерской культуры вузов.

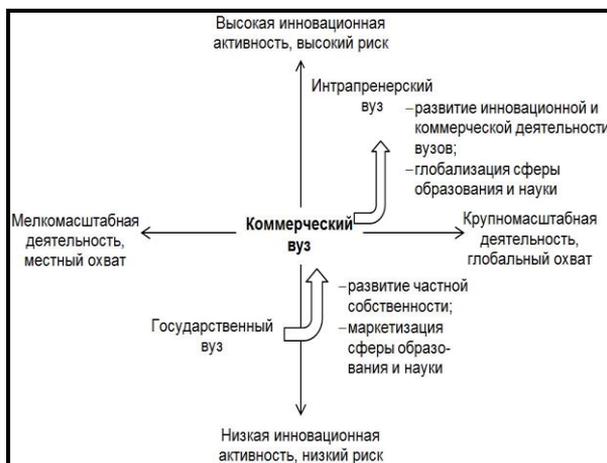
Современные вузы сталкиваются с все более высоким уровнем неопределенности и сложности в своей среде, а также с повышением давления со стороны общества и государства, являясь поставщиками социально-значимых образовательных и научных услуг. Во всем мире на протяжении многих лет возникали проблемы с переосмыслением традиционной концепции вуза как защищенной от рыночных отношений платформы для проведения индивидуальных и коллективных исследований и обучения в поисках истины.

«Массификация» высшего образования открыла к нему доступ для широких слоев населения, и связанный с ней рост числа вузов сделал традиционную концепцию вуза неустойчивой. Вузам все чаще приходилось искать ресурсы за пределами государственного патернализма, что приводило к формированию полноценных рыночных отношений среди вузов. Давление на вузы в этом отношении возросло в связи с глобальной рецессией, сократившей возможности государств по поддержке вузов, и подтолкнувшей их к активной интрапренерской деятельности.

В течение последних двух десятилетий правительство Российской Федерации реализовывало директивный подход к финансированию сектора

высшего образования, предъявляя все более строгие требования к актуальности и практической применимости научных исследований и образовательных программ, а также к их вкладу в экономический рост, социальную мобильность, технические инновации и возможности трудоустройства. Это давление усиливалось на фоне растущей глобальной конкуренции, поскольку сектор высшего образования быстро развивается во многих развивающихся странах.

Источники знаний также значительно расширились, благодаря глобальной революции в области информационно-коммуникационных технологий, и вузы сегодня больше не могут претендовать на статус уникальной среды для знаний, которой они когда-то были. В совокупности указанные тенденции способствовали возникновению интрапренерского вуза как высшей модели эволюции вуза, процесс которой представлен графически на рис. 1.



**Рис. 1. Эволюция моделей вузов через призму глобализации, маркетизации и инновационной активности**

Как видно из рис. 1, отправной точкой на пути эволюции вуза является государственный вуз. При его определении ключевую роль играет не форма собственности, а директивный подход к управлению вузом, основанный на государственных стандартах и нормативах, а также полностью зависящий от государственного финансирования его научно-исследовательской и образовательной деятельности. Государственный вуз проявляет низкую инновационную активность и не склонен принимать на себя высокий риск. Его деятельность является мелкомасштабной, что проявляется в его местном охвате – ориентации на удовлетворении научно-образовательных потребностей местной экономики.

По мере развития частной собственности и маркетизации сферы образования и науки происходит эволюция вуза и появления его коммерческой модели. Хотя нахождение в частной собственности является предпочтительным критерием определения коммерческого вуза, он может и находиться в государственной собственности. При этом на первые план выходят такие отличительные характеристики коммерческого вуза, как приобретение национального охвата (привлечение

студентов и деловых партнеров со всей страны), а также получение возможности привлекать частные финансовые ресурсы вплоть до достижения полной финансовой независимости от государства. Благодаря нахождению под влиянием механизма конкуренции, коммерческий вуз проявляет инновационную активность и вынужден принимать на себя более высокий уровень риска, чем государственный вуз. Под влиянием развития инновационной и коммерческой деятельности вузов, а также глобализация сферы образования и науки происходит дальнейшая эволюция вуза и формирование его интрапренерской модели. Интрапренерский вуз характеризуется глобальным охватом – он привлекает студентов и деловых партнеров со всего мира, осуществляет активную международную деятельность.

Интрапренерский вуз также проявляет высокую инновационную активность и принимает на себя высокий риск. Причем его научные исследования и образовательные инновации проводятся в соответствии с существующим спросом на них, что является залогом их успешной коммерциализации, приносящей вузу прибыль. Он может находиться в государственной собственности, но обязательно должен обладать высокой хозяйственной самостоятельностью, в первую очередь – возможностью определения ассортимента и цен на оказываемые им научно-образовательные услуги.

Растущее давление на вузы со стороны окружающей среды открывает для них новые возможности, а также таит в себе явные и скрытые угрозы, которые приводят к следующему:

- обеспечению международных партнерских связей вузов в области исследований и преподавания;
- созданию более широких сетей взаимоотношений вузов;
- активному сотрудничеству вузов для привлечения ресурсов;
- более глубокому пониманию широкого современного контекста поиска и применения знаний;
- активному стремлению ученых и преподавателей к достижению высокой актуальности, востребованности и применимости на практике результатов их научных изысканий и преподавательской деятельности.

Значительно выросло давление на подотчетность с точки зрения общественной ценности высшего образования и науки. Критерии, по которым сейчас оценивается высшее образование и наука, включают в себя:

- трудоустройство выпускников, занятость и заработную плату, вклад в национальное, региональное и местное экономическое и социальное развитие;
- качество обучения;
- социальную мобильность, формирование ценности обучения в течение всей жизни и др.

Частный сектор в сфере высшего образования активно реагирует на многие из вышеперечисленных проблем и активно участвует в процессе онлайн-обучения или дистанционного обучения. Растет число установленных партнерских отношений вузов с частными компаниями. Деятельность частного сектора имеет особый резонанс, открывая возможности для государственных вузов в области создания и развития партнерств с привлечением частного бизнеса в свои научные и образовательные программы на коммерческой основе.

Существует также продолжительная дискуссия о том, как университеты управляют растущим международным потоком информации и знаний. Она не только стимулируется глобальным воздействием Интернета и социальных сетей, но, в большей степени, признанием того, что вузы уже не являются единственным или, как утверждают некоторые, доминирующим доменом для научных открытий и обучения [2, с. 108].

Большая часть дискуссий сосредоточена на концепции перехода от формы обучения в закрытом режиме, где вуз настроен как независимое пространство для научных открытий и обучения, к открытому режиму организации с высоким уровнем участия в обучении и обмену информацией с широким кругом заинтересованных сторон. В открытом режиме развитие знаний и их производство становятся более контекстуальными в разных ситуациях и более отражаются на практике. Это приводит к оспариванию существующих форм организации знаний и требует мультисдисциплинарных подходов, а также может привести к созданию новых междисциплинарных концепций и парадигм.

Ключевыми соображениями, которыми руководствуется вуз при формировании и развитии интрапренерской культуры, являются следующие результаты, содействующие достижению им ключевых стратегических целей:

- повышение качества и доступности образования и расширение возможностей для трудоустройства выпускников вуза;
- повышение эффективности научных исследований и разработок, обеспечение их успешного внедрения на практике (коммерциализации);
- совершенствование процессов обмена информацией, доступ к передовым мировым знаниям;
- расширение потоков доходов, укрепление финансового положения для дальнейшего развития вуза;
- содействие местному и региональному экономическому и социальному развитию;
- обеспечение международного присутствия вуза, расширение рынков сбыта за счет привлечения студентов со всего мира;
- достижение превосходства в преподавании и обучении (поддержание конкурентоспособности) укрепление репутации, конкурентоспособности и уникальности вуза.

Интрапренерская культура вуза может быть оценена путем изучения его деятельности в четырех ключевых областях:

- активность использования новейших информационно-коммуникационных технологий для проведения научных исследований и осуществления преподавательского процесса: показателями развития данной области являются доля дистанционного образования, использование новейших технологий и оборудования для проведения научных исследований и т.д.;
- отношения с заинтересованными сторонами и развитие партнерства на местном, региональном и национальном уровне: показателями развития данной области являются открытость и подотчетность вузов, интенсивность их сотрудничества с отечественным предпринимательством и т.д.;
- вовлеченность в процессы интернационализации высшего образования и науки: показателями развития данной области являются активность участия вуза в научно-образовательных мероприятиях (конференции, се-

минары и т.п.), публикации результатов научных исследований в международных изданиях и т.д.;

- эффективность маркетинговой стратегии вуза: показателями развития данной области являются гибкость поведения вуза на рынке, изучение спроса на научные исследования и образовательные программы и их проведение в соответствии с имеющимся спросом, активность коммерциализации вузовских инноваций и т.д.

В целях данного исследования для выявления специфики реализации концепции интрапренерской культуры вуза в современной Российской Федерации нами разработана авторская методика, позволяющая оценить данную культуру. Выделенные показатели в рамках четырех обозначенных областей развития интрапренерской культуры вуза мы предлагаем оценивать в баллах по шкале от единицы до десяти (в целых числах). На основании изучения опыта развития интрапренерской культуры в вузах различных стран мира [11, с. 854; 12, с. 114; 14, с. 12; 15, с. 851] нами определены контрольные значения, достижение или превышение которых позволяет определить вуз как интрапренерский.

На основании суммирования значений всех показателей определяется интегральный показатель развития интрапренерской культуры вуза. Оценка интрапренерской культуры в современном российском вузе проводится нами с помощью метода экспортных оценок на базе регионального опорного вуза Волгоградской области – Волгоградского государственного технического университета, который можно определить как среднестатистический российский вуз. Результаты проведенной оценки представлены в табл. 1.

Таблица 1

#### ОЦЕНКА ИНТРАПРЕНЕРСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ ВУЗЕ

Показатели оценки интрапренерской культуры вуза	Вуз	
	интрапренерский	среднестатистический
<b>Активность использования новейших информационно-коммуникационных технологий</b>		
Дистанционное образование	≥5	2
Использование новейших технологий и оборудования для проведения научных исследований	≥7	3
<b>Отношения с заинтересованными сторонами и развитие партнерства</b>		
Открытость и подотчетность	≥8	2
Интенсивность сотрудничества с предпринимательством	≥7	2
<b>Вовлеченность в процессы интернационализации высшего образования и науки</b>		
Активность участия вуза в научно-образовательных мероприятиях	≥9	10
Публикации результатов научных исследований в международных изданиях	≥9	10
<b>Эффективность маркетинговой стратегии</b>		
Гибкость поведения вуза на рынке	≥7	3
Соответствие научных исследований и образовательных программ спросу на них	≥9	1
Активность коммерциализации инноваций	≥9	2
Интегральный показатель развития	≥70	35

Показатели оценки интрапренерской культуры вуза	Вуз	
	интрапренерский	среднестатистический
интрапренерской культуры вуза		

Как видно из табл. 1, современный российский вуз значительно отстает по всем показателям развития интрапренерской культуры в таких областях, как активность использования новейших информационно-коммуникационных технологий, отношения с заинтересованными сторонами и развитие партнерства и эффективность маркетинговой стратегии, соответствуя уровню интрапренерского вуза только в области вовлеченности в процессы интернационализации высшего образования и науки.

Значение интегрального показателя развития интрапренерской культуры современного российского вуза вдвое меньше чем необходимо для его отнесения к интрапренерскому вузу. То есть ни по значениям отдельных показателей развития интрапренерской культуры, ни по общей сумме значений всех показателей, современный российский вуз не подходит под описание интрапренерского вуза. Он скорее может быть охарактеризован как коммерческой вуз. Рассмотрим показатели развития интрапренерской культуры в современном российском вузе более подробно.

Уровень развития дистанционного образования в вузах РФ является низким, о чем пишут такие ученые, как [5, с. 43]. Несмотря на наличие технической возможности, сопротивление этой инновации как со стороны студентов, так и со стороны преподавателей велико, что является сдерживающим фактором на пути развития дистанционного образования в вузах РФ. Поэтому данному показателю присвоено 2 балла. Для проведения научных исследований вместо новейших технологий и оборудования, как правило, используются морально и физически устаревшие технологии и оборудование [8, с. 371]. Поэтому данному показателю присвоено 3 балла.

Уровень открытости и подотчетности современных российских вузов низкий, о чем свидетельствует недоступность корпоративной отчетности для внешних заинтересованных лиц [9, с. 509]. Поэтому данному показателю присвоено 2 балла. Интенсивность сотрудничества с предпринимательством также может быть охарактеризована как низкая. Поэтому данному показателю присвоено 2 балла.

Активность участия вуза в научно-образовательных мероприятиях, в том числе на международном уровне, достаточно высока. Это отражает растущее число российских участников на международных научных конференциях, семинарах, симпозиумах и т.д. Поэтому данному показателю присвоено 10 баллов. Результаты научных исследований российских ученых активно публикуются в международных изданиях. Поэтому данному показателю также присвоено 10 баллов. Поведение современного российского вуза на рынке сложно назвать гибким. Образовательные стандарты устанавливаются государством, а образовательные программы основываются в первую очередь на многолетнем опыте преподавания, а не

на новейших образовательных тенденциях [6, с. 42]. Поэтому данному показателю присвоено 3 балла.

Проводимые научные исследования и образовательные программы часто не соответствуют предъявляемому спросу на них, что является причиной диспропорций спроса и предложения на российском рынке труда [7, с. 148]. Поэтому данному показателю присвоено 2 балла. Активность коммерциализации инноваций современного российского вуза также является низкой. Поэтому данному показателю присвоено 1 балл.

В заключение следует отметить, что вузы всегда должны были реагировать на интересы различных внешних заинтересованных сторон. Но традиционно в РФ доминирующими влиятельными заинтересованными сторонами были те, кто непосредственно контролирует поток ресурсов в сфере науки и образования, т.е. органы государственной власти, и высшие контролирующие органы. Изменения в механизмах финансирования, наряду с широкими изменениями в «рабочей среде» университета, создали императив для более широкого участия заинтересованных сторон и партнерства вузов с ними. Все те, кто, например, влияют на выбор студентов (родители, учителя, работодатели), стали сегодня играть более важную роль в развитии отношений вузов с заинтересованными сторонами.

Также стало гораздо более важным создание активных партнерских отношений с другими вузами, отечественными и международными, с органами местного самоуправления, с неправительственными организациями в области социального предпринимательства и экономического и социального развития. Особое значение приобретают партнерские отношения с предприятиями и их ассоциациями. Поэтому современный вуз нуждается в более широкой организацией взаимоотношений с заинтересованными сторонами, чтобы принять фокус обучения в открытом режиме. Вузы РФ должны быть ориентированы на характер и динамику целевой среды, с которой они сталкиваются. Она определяется требованиями, которые предъявляют к вузу соответствующие заинтересованные стороны.

Одним из важнейших сдерживающих факторов развития интрапренерской культуры в современных российских вузах является незначительное использование маркетинга в процессе управления, что обуславливает неадекватность рыночного поведения вузов текущей ситуации, отсутствие коммерческого интереса в развитии вуза у профессорско-преподавательского состава, а также сложность установления партнерских отношений как с предприятиями, так и с другими вузами в РФ и за рубежом. Поэтому модернизация управления является приоритетным направлением развития интрапренерской культуры в современных российских вузах.

### Литература

1. Артемова Д.И. Исследование предпринимательской активности в вузе как фактора формирования предпринимательских университетов в России [Текст] / Д.И. Артемова // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11 ; №5. – С. 565-582.
2. Зарубина В.Р. Формирование корпоративной культуры предпринимательского вуза в Казахстане [Текст] /

- В.Р. Зарубина // Экономика в промышленности. – 2013. – №3. – С. 107-110.
3. Кони́на О.В. Влияние конкуренции на рынке образовательных услуг на формирование интрапренерской культуры вуза [Электронный ресурс] / О.В. Кони́на, Э.Д. Натенад́зе // Науковедение. – 2015. – Т. 7 ; №3. – С. 159.
  4. Малышева Е.В. Процесс распространения предпринимательской культуры как универсальной экономической культуры [Текст] / Е.В. Малышева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №2. – С. 948-952.
  5. Натенад́зе Э.Д. Формирование предпринимательской культуры вуза в рыночных условиях [Текст] / Э.Д. Натенад́зе // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – №5. – С. 42-44.
  6. Петросянц Д.В. Предпринимательский вуз: зарубежный опыт и российская действительность [Текст] / Д.В. Петросянц // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – №31. – С. 41-48.
  7. Резник Г.А. и др. Механизмы активизации инновационно-предпринимательской деятельности в вузах [Текст] / Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко, М.А. Курдова, К.С. Андина // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – №1-2. – С. 147-155.
  8. Романовский А.А. Предпринимательский вуз: концепции и определения [Текст] / А.А. Романовский // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №1. – С. 366-375.
  9. Сулейманова К.Р. Предпринимательская культура: определение, элементы, особенности российской и зарубежной предпринимательской культуры [Текст] / К.Р. Сулейманова // Экономика и социум. – 2014. – №2-4. – С. 508-514.
  10. Терентьева Т.В. Разработка и обоснование методики оценки устойчивости развития предпринимательского вуза [Текст] / Т.В. Терентьева, М.Н. Кулакова // Вестн. Самарского гос. экон. ун-та. – 2013. – №4. – С. 120-125.
  11. Jessop B. Varieties of academic capitalism and entrepreneurial universities: on past research and three thought experiments [Text] / B. Jessop // Higher education. – 2017. – No. 73. – Pp. 853-870.
  12. Miranda F.J. et al. Academic entrepreneurship in Spanish universities: an analysis of the determinants of entrepreneurial intention [Text] / F.J. Miranda, A. Chamorro-Mera, S. Rubio // European research on management and business economics. – 2017. – No. 23. – Pp. 113-122.
  13. OECD. A guiding framework for entrepreneurial universities: final version 18th december 2012 [Electronic resource]. URL: <http://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>.
  14. Sá E. et al. Towards the university entrepreneurial mission: portuguese academics' self-perspective of their role in knowledge transfer [Text] / E. Sá, D. Dias, M.J. Sá // J. of further and higher education. – No. 1. – Pp. 1-13.
  15. Sun Q. Constructing entrepreneurial educational ecosystem in colleges and universities based on culture of innovation [Text] / Q. Sun // Agro food industry hi-tech. – 2017. – Vol. 28. – Pp. 850-854.

## Ключевые слова

Интрапренерская культура вуза; интрапренерский вуз; концепция предпринимательства; инновации; современная Российская Федерация.

*Кони́на Ольга Владимировна*

*Натенад́зе Елена Джумбериевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Важность предпринимательской деятельности современных вузов подчеркивается авторитетными учеными и государственными деятелями. Если в странах, развивающихся по капиталистическому пути уже более 100 лет, интрапренерская культура формировалась в вузовской среде десятилетиями под влиянием рыночных сил, в Российской Федерации для этого отсутствовали необходимые условия, из-за чего ускоренные реформы повлекли за собой необходимость формирования интрапренерской культуры отечественных вузов в форсированном режиме. Это определяет высокую актуальность исследования сущности концепции интрапренерской культуры вуза и ее реализации в современной РФ.

Авторами рецензируемой статьи предложена оригинальная трактовка данной концепции и уточнен ее терминологический аппарат. В частности, само определение интрапренерской культуры и интрапренерского вуза является новым для отечественной науки, опирающейся преимущественно на термин «предпринимательство». Научной новизной обладает обоснованная авторами статьи эволюция моделей вузов через призму глобализации, маркетинга и инновационной активности, а также предложенные методические рекомендации и произведенная оценка интрапренерской культуры в современном российском вузе на примере Волгоградского государственного технического университета.

Практическая значимость полученных авторами результатов объясняется обозначенными ими направлениями для дальнейшего развития интрапренерской культуры в вузах современной РФ. По итогам рецензирования статья Кониной Ольги Владимировны и Натенад́зе Елены Джумбериевны на тему «Интрапренерская культура вуза: сущность концепции и ее реализация в современной России» рекомендуется к публикации в научном журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Вовченко Н.Г., д.э.н., профессор кафедры финансов Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), г. Ростов-на-Дону.*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ