

УНИВЕРСИТЕТСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ



Д. Вильямс

НА ПУТИ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМУ УНИВЕРСИТЕТУ: ОПЫТ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Статья посвящена анализу факторов, способствующих успехам университетов Великобритании как предпринимательских вузов. Основана на теоретическом подходе к предпринимательскому университету, разработанном британским Национальным советом по предпринимательству в сфере образования. Оценивается опыт восьми университетов – победителей престижного конкурса «Предпринимательский университет года». Подчеркивается важность трансформационного лидерства, которое влияет на стратегические цели университета и способствует развитию предпринимательской практики на всех его уровнях.

Ключевые слова: предпринимательский университет, университетское лидерство, предпринимательская инфраструктура, предпринимательское образование.



D. Williams

On the way to the entrepreneurial university: experience of Great Britain

The paper focuses on the factors contributing to the success of the UK universities recognised as Entrepreneurial University. The paper is grounded in approach towards entrepreneurial university developed by the UK National Council for Entrepreneurship in Education. It evaluates the experience of eight universities, winners of the Entrepreneurial University of the Year since 2008. The paper emphasises the importance of transformational leadership which impact the universities strategic goals and contribute to embedding entrepreneurial practices throughout the university to foster entrepreneurial students and staff.

Keywords: entrepreneurial university, university leadership, entrepreneurial infrastructure, entrepreneurial education.

Высшее образование во всем мире находится в переходном состоянии. Традиционная концепция университета как полуавтономного учреждения, задачей которого является передача знаний от одного поколения к другому (обучение) и генерация знаний для будущих поколений (исследовательская работа), не отвечает требованиям социально-экономического развития. Современная реальность требует от университетов более активного вклада в экономику, основанную на знаниях (knowledge-based economy), посредством коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности

и создания новых наукоемких инновационных предприятий.

Начиная с конца 1990-х гг. концепция «предпринимательского университета» все больше привлекает внимание как ученых, так и политиков. Трудно сказать, кто первый ввел понятие «предпринимательский университет». Похоже, что этот термин был одновременно использован на двух берегах Атлантического океана двумя влиятельными учеными — Генри Ецковичем [6] и Бертоном Кларком [3]. Ецкович, обобщая влияние закона Байя — Доула на состояние университетов, анализировал изменения функций университетов

в современном обществе и подчеркивал всевозрастающее значение их экономической функции. Он концентрировал внимание на внутренних организационных компонентах и коммерческой направленности деятельности университетов. Примерно в то же время Кларк анализировал трансформационные процессы, происходящие в пяти европейских университетах.

В европейских странах принципы, заложенные Ецковичем и Кларком, стали основополагающими при анализе организации «предпринимательского университета», они включают: 1) стратегию и лидерство университета; 2) развитие инфраструктуры поддержки; 3) укрепление исследовательской междисциплинарной базы; 4) диверсифицирование источников финансирования и 5) предпринимательскую культуру.

Несмотря на общие принципы, университеты развиваются по-разному, это зависит от их исторического формирования, организационной культуры, а также среды, в которой они существуют. Так, показателями предпринимательской активности в университетах США являются трансфер и коммерциализация технологий, т. е. патентование, лицензирование и создание наукоемких стартапов [1, 7, 10]. Британские университеты в определенной степени до начала 2000-х гг. следовали практике США [2, 5]. Однако с середины 2000-х фокус сместился на более широкое понимание предпринимательской деятельности университетов, больше внимания уделяется формированию предпринимательских навыков и поведения выпускников [4, 8, 9].

Настоящая статья ставит своей целью проанализировать, каким образом различные университеты Великобритании добились статуса «Предпринимательский университет года». Эти университеты олицетворяют перемены в секторе высшего образования, связанные с внедрением предпринимательского мышления. Анализ деятельности финалистов конкурса, основанный на информации, которую университеты предоставили на конкурс¹, дает возможность оценить, что понимается под предпринимательским университетом в Великобритании, и может служить в качестве рекомендаций для руководства тех российских вузов, которые стали на путь построения предпринимательского университета.

¹ Информацию о конкурсе см. на сайте: http://www.ncee.org.uk/leadership_and_management/the_entrepreneurial_university_of_the_year/

Конкурс «Предпринимательский университет года»

Начиная с 2008 г. журнал «Таймс — высшее образование» (Times Higher Education) совместно с Национальным советом по предпринимательству в образовании — НСПО (National Council for Entrepreneurship in Education) ежегодно проводят конкурс среди всех британских университетов с тем, чтобы выявить те вузы, которые встроили предпринимательскую деятельность во все области деятельности университета таким образом, что их внутренняя среда и культура не только способствуют развитию предпринимательского мышления у сотрудников и студентов, но и обеспечивают значительное воздействие на региональном, национальном и международном уровнях.

На рисунке представлена модель, разработанная Полом Ханноном (НСПО), которая принята для оценки результатов предпринимательской деятельности.



Модель предпринимательского университета

Внутренняя среда

Внутренняя среда предпринимательского университета строится на принципах, заложенных Кларком. При оценке внутренней среды определяется, как проявляется организационное лидерство, обеспечивающее развитие предпринимательства в масштабах всего университета, как предпринимательское видение отражается в стратегии университета, какая инфраструктура со-

здана и как она поддерживает междисциплинарные исследования и предпринимательскую деятельность студентов, аспирантов и сотрудников, и, наконец, как внутренняя среда стимулирует и поддерживает предпринимательство на всех организационных уровнях.

В самый первый учебный год (2008/09) победителем конкурса стал Университет Ноттингема, ведущий исследовательский вуз Великобритании, член Группы Рассела². Университет Ноттингема был одним из самых первых вузов, внедривших предпринимательское образование (в 1980-х гг.). В течение десятилетий Институт предпринимательства и инноваций организовывал как формальное, так и неформальное предпринимательское образование на всех кафедрах и факультетах. Университет Ноттингема был первым британским вузом, который открыл филиалы в Китае и Малайзии.

Победителем конкурса в 2011 г. стал Университет Хертфордшира, который опередил такие университеты, как Brunel, Университет Центрального Ланкашира, Имперский колледж Лондона, Университет Плимута и Университет Тисайд. Залогом успеха Университета Хертфордшира стала стратегическая концепция его ректора, благодаря которой университет из самого маленького политехнического института вырос в крупный университет международного значения. Лидерство обеспечивается усилиями ректора, приверженного идее создания предпринимательского университета, и проректора по предпринимательству, занимающегося вопросами обеспечения занятости студентов и генерирования коммерческих доходов. Университет позиционирует себя как коммерческое предприятие и является учредителем множества разнообразных компаний, доходы от которых реинвестируются в университет, предоставляя студентам дополнительные возможности. В стенах университета создана высокоспециализированная биохимическая лаборатория; университет инвестировал

более 10 млн фунтов в создание биопарка, одного из крупнейших в Великобритании технологических парков, занимающихся инкубацией предприятий, работающих в области биологии.

В числе финалистов конкурса был и один из крупнейших исследовательских вузов — Имперский колледж Лондона. Несмотря на значительные достижения, предпринимательство стало одним из основных направлений стратегии развития колледжа только в 2010 г. В течение одного года колледжу удалось заработать 30 млн фунтов на научных исследованиях, финансируемых частными предприятиями. В колледже создана первая в Великобритании кафедра трансфера технологий, деятельность которой софинансируется Национальным советом по финансированию инженерных и физических наук. Кроме того, при бизнес-школе создан предпринимательский центр, который позволяет студентам, исследователям и бизнесменам встречаться, обмениваться новыми идеями и помогать друг другу в продвижении новых технологических идей на рынок. Успех предпринимательскому центру обеспечивает его партнерство с «Imperial Innovations» — успешно работающим подразделением Имперского колледжа, занимающегося трансфером технологий.

Университет Ковентри два раза был в числе финалистов конкурса, а в 2011/12 уч. г. стал его победителем, обогнав Университет Центрального Ланкашира, Университет Эдинбурга, Университет Нортхемптона, Университет Плимута и Университет Йорка. В Университете Ковентри вопросами предпринимательства занимается вице-канцлер (ректор), но его идеи воплощаются и поддерживаются всеми сотрудниками. Университет Ковентри инвестировал серьезные средства в трансформацию собственной среды с тем, чтобы создать «дом» для предпринимательства. В самом центре университетского кампуса располагается Институт прикладного предпринимательства (ИПП), который служит отправной точкой предпринимательской деятельности всего кампуса. Хотя университет не является лидирующим в области фундаментальных исследований, в области прикладных исследований университетская наука сфокусирована на решение актуальных проблем клиентов. Согласно результатам опроса, Университет Ковентри занял первое место по числу консультаций, оказываемых представителям малого и среднего бизнеса, и вошел в пятерку лучших по числу консалтинговых контрактов, заключенных с крупными коммерческими организациями.

² Группа Рассела — объединение 24 ведущих исследовательских университетов, в которое входят Университет Берминггема, Университет Бристоля, Университет Кембриджа, Университет Кардиф, Университет Дарема, Университет Эдинбурга, Университет Эксетера, Университет Глазго, Имперский колледж Лондона, Университет Лидса, Университет Ливерпуля, Лондонская школа экономики и политических наук, Университет Манчестера, Университет Нью-Касла, Университет Ноттингема, Университет Оксфорда, Университет Лондона королевы Марии, Королевский университет Белфаста, Университет Шеффилда, Университет Саутгемптона, Университетский колледж Лондона, Университет Варвика и Университет Йорка.

Победителем этого года (2012/13) стал Университет Хаддерсфилда, который вошел в число финалистов, опередив Университет Эдинбурга (двукратный финалист), Университет Нортхемптона (двукратный финалист), Университет Восточной Англии, Университет Стратклайда и Университет Плимута (трехкратный финалист). Предпринимательская перспектива развития университета поддерживается ректором, который с момента своего назначения сделал предпринимательство основой стратегии университета. Большое внимание уделяется созданию структуры поддержки: введены должности проректора по науке и предпринимательству и начальника отдела предпринимательства, отвечающего за студенческое предпринимательство и студенческие стартапы. Лидерство также обеспечивается благодаря вовлечению деканов всех факультетов в процесс принятия стратегических решений. В прошлом году университет подготовил новый пакет интенсивной поддержки перспективных инновационных предприятий Active8 Your Business, построил 12-миллионный межсекторный центр открытых инноваций, где крупные межнациональные корпорации будут работать рядом с малыми инновационными предприятиями, а также студентами и аспирантами университета. Научные центры университета постоянно сотрудничают с региональными и международными компаниями.

Среди университетов, которые не один раз вошли в число финалистов, Университет Эдинбурга, Университет Нортхемптона и Университет Плимута.

Университет Эдинбурга, старейший университет Шотландии с вековыми традициями, дважды был в числе финалистов конкурса (2011/12 и 2012/13). В настоящее время Университет Эдинбурга является одним из ведущих мировых научных центров. За последние десять лет Эдинбургский университет сделал предпринимательство основой своей стратегии коммерциализации и передачи знаний. Это произошло благодаря поддержке университетом предпринимательства и энтузиазму предприимчивых преподавателей и студентов. Совместными усилиями они превратили Эдинбургский университет в лидера предпринимательского сектора Великобритании: за последние три года университет обогнал по соответствующим показателям Оксфордский и Кембриджский университеты и Имперский колледж в Лондоне. В основе залога успеха личная приверженность ректора и проректоров делу развития предпринимательской культуры. За пос-

ледние пять лет университет потратил значительные средства на популяризацию предпринимательства и разработку программ поддержки малых предприятий, создаваемых студентами, преподавателями и научными сотрудниками. Предпринимательская экосистема включает группы обмена знаниями, различные общества, штатных предпринимателей, сетевые мероприятия, обмен идеями, семинары, мастер-классы и конкурсы. Эта органически развивающаяся среда комплексно удовлетворяет потребности предпринимателей, оказывая им немедленную индивидуальную поддержку, предоставляя им доступ к потенциальным наставникам, деловым партнерам, инвесторам и клиентам. Эта система очень эффективна.

Университет Нортхемптона, который также дважды был финалистом конкурса (2011/12 и 2012/13), является сравнительно небольшим университетом. В 2010 г. новый ректор поставил цель, чтобы к 2015 г. университет стал ведущим вузом Великобритании в области социального предпринимательства. Университет поддерживает социальное предпринимательство, предлагая новые программы обучения в этой области, внедряя социальное предпринимательство в процесс обучения и реализуя долгосрочный стратегический проект в партнерстве с местными органами власти, предприятиями и некоммерческими организациями Нортхемптоншира. В 2010/11 уч. г. университет оказал поддержку 580 гражданам, желающим развивать собственный бизнес, в том числе социальный. Это привело к созданию 83 новых предприятий. Университет оказывает разностороннюю поддержку, выделяя наставников, реализуя программу грантов, проводя дни студенческого предпринимательства. В июне 2011 г. университет получил престижную награду крупнейшей в мире программы поддержки социального предпринимательства UnLtd, в рамках которой уже была оказана поддержка 8 тыс. социальных предпринимателей.

На протяжении трех последних лет Университет Плимута стал финалистом конкурса. Лидерство в области предпринимательства обеспечивается директором науки и предпринимательства, который координирует деятельность крупнейшей в Юго-Западном регионе программы партнерств по передаче знаний и управляет двумя бизнес-инкубаторами на кампусе — «Formation Zone» для представителей творческих дисциплин и «Formation 2.0» — для представителей естественно-научных дисциплин. Директор также играет ключевую роль в реализации

программы стажировки выпускников Плимутского университета. Университет получил наибольшее в Юго-Западном регионе количество рабочих мест для стажировки выпускников, и теперь 250 выпускников стажироваются в 111 компаниях, и по окончании стажировки 73 % выпускников останутся работать в них на постоянной основе. Университет занимается коммерческой деятельностью, используя компании, созданные сотрудниками и студентами.

Вовлечение студентов

Согласно модели предпринимательского университета, внутренняя среда формирует предпринимательское мышление и поведение студентов, влияет на восприятие ими предпринимательства как будущего жизненного выбора.

В Университете Ноттингема все студенты первого курса могут выбрать предпринимательство как элективный курс, независимо от специальности. На всех факультетах и отделениях Университета Хартфордшира подобные курсы внедрены в процесс обучения и научных исследований, что позволяет студентам приобрести уникальный опыт и продемонстрировать свою инициативу и независимость. Все студенты Университета Ковентри имеют возможность учиться предпринимательству в рамках созданной модульной программы обучения «Add+vantage». В Университете Хаддерсфилда основы предпринимательства внедряются в программы всех специальностей в различных формах, в зависимости от потребностей студентов и преподавателей. В университете существует группа поддержки «Предприимчивый преподаватель», дающая возможность сотрудникам обмениваться опытом преподавания основ предпринимательства в различных дисциплинах. Кроме того, в Университете Хаддерсфилда существует уникальная бакалаврская программа «Создание бизнеса», которая дает возможность студентам работать над своим бизнесом уже во время обучения.

Помимо обучения предпринимательству, большое внимание уделяется непосредственному вовлечению студентов в предпринимательский процесс. В Университете Хартфордшира создано и действует одно из самых динамичных предпринимательских обществ студентов.

Университет Ковентри создал четко организованную систему поддержки студентов, помогающую им стать успешными предпринимателями. Студентам, продемонстрировавшим особый талант в предпринимательстве, университет вы-

дает стипендии в размере 2 тыс. фунтов. Студенты университета участвуют в конкурсах бизнес-идей и получают поддержку через национальные схемы поддержки студенческого предпринимательства. Студенты университета активно взаимодействуют с представителями социально-предпринимательского проекта «Tabeisa», у которого есть партнеры в США и Южной Африке и который помогает создавать международные предприятия.

Университет Хаддерсфилда является ведущей организацией проекта поддержки студенческого предпринимательства, финансируемого Европейским союзом и оказывающего поддержку студенческим стартапам посредством грантов, менторства, консалтинга, тренинга и сетевых мероприятий. Кроме того, университет предлагает уникальную программу предпринимательской стажировки, предоставляя возможность студентам экспериментировать с бизнес-идеями и моделями. На базе кафедры программирования создана студия игр, у которой есть прямой договор с Microsoft, на этой студии студенты могут создавать свои игры для Xbox и коммерциализировать их.

Студенты Эдинбургского университета являются участниками программы поддержки студенческого предпринимательства «LAUNCH.ed», у которой имеется международная репутация. На протяжении многих лет они активно участвуют и регулярно побеждают в проводимых в Шотландии конкурсах бизнес-идей.

Университет Плимута так же, как и другие университеты, поощряет участие своих студентов в национальных и международных конкурсах в области предпринимательства. В частности, студенты университета успешно принимают участие в национальном конкурсе студенческого предпринимательства «FLUX», который недавно проводился на базе самого университета, а также в международном конкурсе «Ideators», состоявшемся недавно в Шри-Ланке. Школа математики и информационных технологий является примером синергетического эффекта, обеспечиваемого взаимодействием университета с его студентами, преподавателями и выпускниками. Студия интерактивных систем предоставляет возможность стажировки студентам и выпускникам и позволяет заметно ускорить процесс коммерциализации программных продуктов, создаваемых ими во время учебы в университете. Студия оказывает поддержку бизнесу и помогает подготовить и удержать в регионе новых специалистов в области информационных технологий.

Поощрение предпринимательской деятельности сотрудников

Экосистема предпринимательского университета оказывает влияние не только на студентов и выпускников, но и на всех сотрудников университета.

Так, в Университете Ноттингема создана развитая система поддержки инноваций, управления интеллектуальной собственностью, передачи знаний и предпринимательства среди сотрудников. Университет стал одним из учредителей проекта «Биогород» — создания крупнейшего бизнес-инкубатора биомедицины в Великобритании.

Университет Хартфоршира награждает премиями сотрудников, демонстрирующих выдающиеся успехи в предпринимательстве. Университет также поощряет создание сотрудниками собственных предприятий и оказывает им консультативную и инвестиционную поддержку на всех этапах развития, включая предоставление начального финансирования для разработки концепций, грантов для планирования бизнеса и инвестиций для расширения деятельности.

В Университете Ковентри при аттестации сотрудников учитывается их предпринимательское поведение и предприимчивость. Университет присуждает ежегодные премии наиболее предприимчивым сотрудникам. Преподаватели университета, занимающиеся предпринимательством, получают финансовую поддержку, пользуются помещениями и частично освобождаются от преподавательской деятельности. Университет Ковентри помогает своим работникам развивать навыки делового управления, для чего разработан курс «Лидерство в предпринимательском университете», который можно пройти в бизнес-школе.

В стратегии Университета Хаддерсфилда записано, что каждый сотрудник университета является новатором и университет признает необходимость поддерживать и стимулировать инициативу сотрудников. В 2012 г. в университете установлен приз ректора за предпринимательство, которого удостоиваются сотрудники, проявившие себя в области предпринимательского образования, менторинга и предпринимательской деятельности, связанной с обменом знаниями. Сотрудникам предоставляется возможность участвовать в различных мероприятиях по развитию предпринимательских навыков и способностей.

Университет Эдинбурга поощряет предприимчивых преподавателей, предоставляя им ака-

демические отпуска, стажировки, возможность иметь неполную занятость и участвовать в получении прибыли. Ряд предприимчивых преподавателей, в свое время ушедших в бизнес и добившихся в нем успеха, вернулись в университет, чтобы продолжить исследования. Они обеспечивают контакты с опытными профессионалами, желающими поучаствовать в создании новых предприятий при университете. В научно-исследовательских коллективах принято считать, что создание компании — это естественное развитие научно-исследовательского проекта. Предприимчивые преподаватели служат ролевыми моделями для нового поколения преподавателей, заинтересовавшихся предпринимательством как карьерной возможностью.

За последние годы Университет Плимута изменил политику продвижения сотрудников по службе, стремясь по достоинству оценить предпринимательские достижения и заслуги преподавателей. В штате университета работают 60 специалистов по развитию предпринимательства, которые добровольно способствуют внедрению предпринимательства во все сферы жизни университета и служат катализаторами изменений. Университет отмечает заслуги и достижения своих сотрудников в области предпринимательства в публикуемом раз в два года журнале «Энтерпрайз» (Enterprise).

Влияние университета

Является ли университет предпринимательским или нет — в конечном итоге определяется тем, каков вклад университета в достижение региональных и национальных предпринимательских целей, каким образом университет распространяет свои предпринимательские практики и оказывает политическое влияние.

Осознание влияния университета на социально-экономическое развитие несколько изменилось со времени учреждения конкурса и первой номинации. Университет Ноттингема выиграл первый конкурс за счет значительного объема интеллектуальной собственности, строительства футуристического технопарка и создания большого количества наукоемких стартапов. В 2012 г. Университет Хаддерсфилда оказал поддержку более 1000 студенческим стартапам, победил в нескольких национальных конкурсах и привлек к финансированию внешних инвесторов. Согласно данным университета, экономический эффект от сотрудничества с региональными предприятиями составил более 300 млн

фунтов стерлингов. Университет взаимодействует с региональными малыми и средними предприятиями через системы инновационных ваучеров, предлагая инновационные решения реальных проблем предприятия. Университет также сотрудничает с местными властями по развитию предпринимательства среди юношества, организуя мастер-классы и конкурсы. Достижения университета в области развития предпринимательства признаны ведущими организациями, такими как Институт малого бизнеса и предпринимательства и Ассоциация преподавателей предпринимательства Великобритании, где сотрудники университета занимают руководящие посты. Университет также оказывает влияние на разрабатываемые рекомендации по предпринимательскому образованию.

В Университете Хартфордшира только 25% бюджета обеспечивается целевым государственным финансированием, а весь остальной оборот составляют доходы коммерческих предприятий. Ежегодно университет взаимодействует с более чем 250 тыс. малых и средних компаний и участвует в создании 10 тыс. новых предприятий. Совместно с Советом по инновациям университет изучает возможности поддержания экономической активности безработных посредством предпринимательства и самозанятости. В сотрудничестве с общеевропейскими партнерами университет разработал международный стандарт для аккредитации организаций, поддерживающих развитие малого предпринимательства, и создал механизм софинансирования малых и средних предприятий.

Университет Ковентри является официально зарегистрированным центром поддержки инноваций в бизнесе, который помогает развиваться 300 малым предприятиям и взаимодействует с почти 10 тыс. малых и средних предприятий. Университет реализует национальные проекты в области инноваций, включая создание сети инновационных предпринимательских университетов. Этот проект был разработан специально для того, чтобы внедрить инновационные процедуры во всех коммерческих организациях региона Уэст Мидлендс.

Деятельность Эдинбургского университета достигла вершины успеха в 2009/10 уч. г., когда, несмотря на экономический спад, при университете были организованы 40 новых компаний, что сделало его крупнейшим узлом создания наукоемких предприятий в Шотландии, подняв тем самым планку в деле создания наукоемких компаний в Великобритании.

Предпринимательское влияние, оказываемое Плимутским университетом, выражается в создании целого ряда региональных проектов, реализуемых в партнерстве с местными организациями, такими, например, как Юго-Западное агентство регионального развития и Плимутский городской совет. Университет выиграл контракт в размере 12 млн фунтов на управление единственным в Корнуолле Центром развития инноваций, оказывающим инкубационные услуги специализированным компаниям, занимающимся возрождением центральной части графства. Университет сотрудничает с более чем 5 тыс. компаний и поддержал создание более 150 новых предприятий.

Выводы

Приведенный обзор практики британских предпринимательских вузов не дает полного и всестороннего представления о деятельности выбранных университетов. Мы ограничились только победителями конкурса и теми университетами, которые многократно входили в число финалистов. В общей сложности 23 университета стали финалистами. Рамки настоящей статьи не позволяют дать детальный анализ деятельности всех университетов.

Тем не менее опыт университетов — победителей и многократных финалистов показывает, что каждый университет находит свой путь предпринимательского развития.

Несмотря на значительные различия, проведенный анализ выявляет ключевые факторы, которые оказывают наиболее существенное влияние на становление предпринимательского университета. Прежде всего, это стратегическое видение и сильное лидерство. Предпринимательский университет имеет сильных лидеров, позволяющих развивать предпринимательские качества у всех студентов и преподавателей. Не случайно ректор университета Хартфордшира, являющийся признанным авторитетом в области взаимодействия высшего образования и бизнеса и полностью преобразовавший свой университет, был посвящен в рыцари за достижения в области высшего образования. Согласно газете «Гардиан», ректор Университета Хаддерсфилда также признан одним из вдохновляющих лидеров. Такие люди способны не только создать предпринимательское видение, но и пробудить инициативу у всего коллектива.

Предпринимательское лидерство также проявляется через специализированные подразделения

внутри университетов, задача которых донести стратегическое видение и воплотить идеи предпринимательства на всех уровнях (это может быть отдел/центр/директорат/институт предпринимательства).

Следующий фактор, который присущ всем предпринимательским университетам, — установка на вовлечение студентов в предпринимательский процесс как через формальное обучение, так и создание инфраструктуры поддержки студенческого предпринимательства, обеспечивающей предоставление финансового и консалтингового содействия студенческим стартапам. Опыт предпринимательских университетов показывает, что, несмотря на некоторые различия, все университеты уделяют большое внимание обучению предпринимательству на всех уровнях (бакалавриат, магистратура, аспирантура) и на всех специальностях, а также вовлечению студентов в процесс предпринимательства через различные элементы инфраструктуры. Самым большим изменением в поддержке студенческого предпринимательства за последние годы является то, что фокус сместился с наукоемкого предпринимательства на поддержку предпринимательства в широком смысле.

Что значительно отличает предпринимательские вузы, так это включение предпринимательской деятельности в кадровую политику университетов. Предпринимательская деятельность сотрудников поддерживается и поощряется. Более того, в предпринимательских университетах она становится неотъемлемой частью академической карьеры и профессиональной аттестации сотрудников.

И наконец, предпринимательское воздействие университетов не ограничивается показателями коммерциализации патентов и трансфера технологий, оно рассматривается гораздо шире и включает развитие навыков трудоустройства у студентов, влияние на экономическое развитие региона и улучшение качества жизни

населения. Все проанализированные университеты играют активную роль как на региональном, так и на национальном и международном уровнях. Залог успеха заключается в активном взаимодействии вузов с органами власти на региональном и национальном уровнях, а также с представителями частного и некоммерческого сектора.

1. *Bercovitz J., Feldman M.* Entrepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development // *The Journal of Technology Transfer*. 2006. № 31. P. 175–188.

2. *Blaj-Ward L.* Skills versus pedagogy? Doctoral research training in the UK Arts and Humanities // *Higher Education Research & Development*. 2011. № 30. P. 697–708.

3. *Clark B. R.* Creating entrepreneurial universities?: organizational pathways of transformation. N. Y. : Pergamon, 1998.

4. *Collins L. A., Smith A. J., Hannon P. D.* Discovering entrepreneurship: An exploration of a tripartite approach to developing entrepreneurial capacities // *Journal of European Industrial Training*. 2006. № 30. P. 188–205.

5. *Deste P., Patel P.* University–industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? // *Research Policy*. 2007. № 36. P. 1295–1313.

6. *Etzkowitz H.* Capitalizing Knowledge: the Intersection of Industry and Academia. Albany: State University of New York Press, 1998.

7. *Feldman M., Desrochers P.* Truth for Its Own Sake: Academic Culture and Technology Transfer at Johns Hopkins University. *Minerva*, 2004. № 42. P. 105–126.

8. *Gibb A.* Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a lever for change. NCGE Polisy Paper, 2005. Series 15.

9. *Kirby D. A.* Creating entrepreneurial universities in the UK: applying entrepreneurship theory to practice // *Journal of Technology Transfer*. 2006. № 31. P. 599–603.

10. *Mowery D. C., Shane S.* Introduction to the Special Issue on University Entrepreneurship and Technology Transfer // *Management Science*. 2002. № 48. P. 5–9.

