

## **ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ**

Подготовка кадров для инновационной экономики – дело актуальное. Как показывает мировой опыт, наиболее эффективным оказывается способ «здесь и сейчас»: подготовка инновационщиков именно там и тогда, где и когда они более всего нужны. Единственная сложность заключается в том, что разворачивать эту подготовку следует в среде, где есть все составляющие инновационной деятельности, в том числе в инновационные процессы должно быть включено и само учебное заведение. Вопросам совершенствования деятельности вузов в современных трансформационных условиях посвящен ряд работ [1-4].

Характерной чертой современной отечественной высшей школы является четко выраженная регионализация вузов. Региональную ориентацию высшего учебного заведения следует принимать во внимание при формировании его стратегии развития. Стратегия развития регионального вуза должна учитывать демографическую ситуацию в регионе, финансовые проблемы, особенности рынков труда и образовательных услуг, требования предприятий и организаций к региональным центрам обучения, меняющиеся приоритеты в экономическом развитии региона. В диалоге с вузом могут участвовать различные заинтересованные стороны – администрации региона и территориальных громад, органы управления образованием, предприятия и организации всех форм собственности, ассоциации работодателей, учреждения науки, образования и культуры, различные некоммерческие организации.

Государственный университет с развитой идеологией предпринимательства может влиять на развитие региона в достаточно широких аспектах. Во-первых, его присутствие позволяет повысить уровень профессиональной мобильности и занятости в регионе. Во-вторых, университет способствует экономическому развитию региона путем разработок и обмена технологиями или нетехнической поддержкой (экономической, маркетинговой, правовой и пр.), участвует в создании и развитии технопарков, венчурных внедренческих фирм, обеспечивает профессиональное образование, способствует инвестициям в научно-исследовательские программы и проекты. В-третьих, вуз может оказать позитивное влияние на качество региональной среды – экологию, планирование землепользования, рынок жилья, организацию образования, здравоохранения и социальной защиты населения. И наконец, региональный университет, обладая значительными информационными ресурсами, сооружениями для культурно-массовых и спортивных мероприятий, имеет значительное влияние на социальную и общественную среду, выступая в качестве центра культуры, спорта и социального просвещения в регионе.

Таким образом, региональный университет несет ответственность за уровень образованности населения региона, его интеллектуальный потенциал, качество жизни, создание корпоративного климата на всех уровнях региональной политики. Для реализации своей миссии университет должен сформулировать комплекс целей, определяющих стратегию его деятельности.

К основным стратегическим целям регионального университета в настоящее время относятся: обеспечение экономической безопасности вуза в рыночных условиях хозяйствования; сохранение и развитие научного потенциала, унаследованного от советской системы; трансформация содержания образования и структуры подготовки специалистов в соответствии с потребностями рынка труда; обеспечение высокого качества образования на основе реализации концепции тотального менеджмента качества;

создание экономических механизмов взаимовыгодной интеграции сферы высшего профессионального образования с потенциальными потребителями научно-технических знаний и работодателями.

Глобальность и многоплановость стратегических целей обуславливают необходимость эффективной инновационной деятельности вуза в области образовательных продуктов и технологий, а также в сфере организации управления университетом. В литературе [3-5] предлагается ряд стратегических инноваций, позволяющих университету в рыночных условиях занять свою нишу в образовательном пространстве региона. К новым элементам стратегии деятельности регионального университета следует отнести расширение спектра предлагаемых образовательных программ, научных и информационных услуг; развитие программ обучения, традиционно несвойственных высшей школе (общее образование, среднее профессиональное образование и др.); стремление к массовому, а не элитному образованию; создание систем непрерывного образования.

Важнейшим принципом политики регионального университета должно стать обеспечение максимально возможного доступа потенциальных потребителей к образовательным услугам. В настоящее время на региональных рынках образовательных услуг существуют неразработанные сегменты, освоение которых позволило бы университету существенно увеличить собственные объемы продаж. Политика приближения образовательных услуг к потребностям региона позволяет вовлечь в учебный процесс категории лиц, остро нуждающихся в них, но не имеющих возможности получить их традиционным способом в рамках сложившейся образовательной системы. Это и офицеры, увольняющиеся из Вооруженных сил, и члены их семей; молодежь, проживающая в районах, удаленных от областных центров; лица, проходящие действительную военную службу; лица, специфика трудовой деятельности которых не позволяет им учиться в режиме традиционных образовательных технологий; имеющие медицинские ограничения для получения образования в стационарных условиях и др. Политика продвижения образовательных услуг, с одной стороны, ориентирована на потребителя и обеспечивает его адаптацию к запросам рынка труда, дает каждому обучаемому возможность выбирать и реализовывать индивидуальную траекторию получения образования, а с другой – позволяет университету увеличить свою долю на региональном рынке и прибыль.

Стратегические цели региональных университетов обуславливают необходимость принципиальных изменений в системе управления. Наблюдаются процессы децентрализации управления, возникают дифференцированные структуры вуза, реализующие самостоятельные образовательные и научные проекты. Например, Луганский национальный педагогический университет представляет собой крупный учебно-научно-производственный комплекс, в составе которого Институт экономики и бизнеса, Институт культуры и искусств, Институт физического воспитания и спорта, Институт последиplomного образования, 6 факультетов в Луганске, 3 факультета в Луганской области – в Ровеньках, Старобельске, Стаханове, Рубежанский политехнический колледж им. О.Е. Порай-Кошицы, Алуштинский учебно-консультационный центр, Лисичанский и Стахановский педагогические колледжи, начальная школа-гимназия, специализированная музыкальная школа для одаренных детей, Центр инновационных технологий, Институт Гринченковедения, Центр педагогических инноваций, 5 филиалов институтов НАН Украины, филиал Академии педагогических наук Украины.

Эти структуры могут функционировать внутри или параллельно с вузом. В результате вуз в большей степени, чем ранее, действует как холдинговая компания. Бюджетные функции могут быть децентрализованы и переданы руководителям структурных подразделений, проектов и программ, а за центральной администрацией сохраняются задачи обеспечения стратегического развития вуза, общего контроля и

управления финансовыми потоками, а также разрешения конфликтов между структурными подразделениями, нахождения путей их паритетного взаимодействия и консенсуса при реализации общеузовских программ развития.

При децентрализованном управлении начинают действовать совершенно иные по сравнению с традиционной моделью принципы мотивации держателей частных бюджетов (руководителей структурных подразделений), менеджеров и специалистов, работающих на нижних уровнях. Децентрализация управления региональным университетом способна гарантировать рост уровня ответственности руководителей структурных подразделений вуза и возможность принятия ими оперативных решений; формирование стимулов оптимизации использования ресурсов; активизацию структурных подразделений вуза в конкурентном соперничестве на региональном рынке образовательных услуг; создание предпосылок оперативного реагирования на запросы потенциальных потребителей.

Вместе с тем децентрализованное управление университетом не свободно от недостатков: центральная администрация университета менее эффективно может влиять на процессы, протекающие в отдельных структурных подразделениях; снижается согласованность действий отдельных подразделений, возможно дублирование выполняемых работ и оказываемых услуг; реальными становятся конфликтные ситуации между подразделениями, в частности при распределении ресурсов, позиционировании собственных образовательных продуктов на региональном рынке образовательных услуг, а также при формировании ценовых стратегий университета.

Однако при грамотных действиях центральной администрации университета децентрализованная система управления будет, по нашему мнению, обеспечивать, с одной стороны, возможности непрерывного адекватного реагирования на требования рынка, а с другой – являться гарантом сохранения целостности вуза и академических ценностей.

Высшее образование как специфическая отрасль всего народнохозяйственного комплекса в период рыночных преобразований также подверглась существенным трансформациям. Эти преобразования не являются уникальными и должны рассматриваться как элемент общемировых изменений подходов к организации образования в условиях глобализации политики и экономики, информатизации общества.

И европейские университеты с почти тысячелетней историей, и гораздо более молодые университеты США до XX века не были субъектами экономики. Вузы работали так: фундаментальная наука производила знания, часть которых через использование науками прикладными превращалась в инновационные разработки и в конечном счете использовалась в промышленных целях. Позже эту модель назовут линейной моделью инноваций. В XX столетии роль университетов заметно изменилась: учебные заведения сами начали создавать наукоемкие предприятия. Это оказалось крайне привлекательно с экономической точки зрения. Так, фактически на базе Стенфордского университета была создана Силиконовая долина – крупнейший производитель инноваций в компьютерном, программном и интернет-бизнесе. Фредерик Терман, «отец» Долины, в момент ее создания – декан Стенфордской инженерной школы, говорил: «Мы строим новый тип общества: общество техников-ученых. Это общество состоит, с одной стороны, из отраслей промышленности, использующих высокие технологии, а с другой стороны – из сильного университета, обладающего чутьем на творческую деятельность в окружающей промышленности» [3, 48]. Рядом с Массачусетским технологическим институтом вырос другой успешный инновационный регион – Золотое полукольцо: вдоль автострады № 128 в предместьях Бостона расположено более полусотни колледжей, научно-исследовательские лаборатории и множество предприятий электронной и ракетно-космической промышленности. Осознав возросшую роль университетов для региональных экономик, по этому пути следуют и более слабые в отношении инноваций страны и университеты, даже если говорить об их экономическом лидерстве пока не приходится: Университет Чалмерс в Швеции, Технический университет Монтеррея в Мексике и др.

Что отличает университет – предпринимательский центр от обычного университета? Во-первых, у него есть достаточно широкий и точно определенный спектр исследовательских работ. Узкая специализация недопустима: ошибочные ставки на те или иные отрасли могут стать финансово непреодолимым барьером для хозяйственной деятельности.

Во-вторых, университет как самостоятельная коммерческая фирма в своих действиях должен руководствоваться прежде всего экономической целесообразностью. Смена подхода влечет за собой и новый тип управленческих действий: теперь необходимо создавать организационные механизмы, ответственные за технологическое оформление исследований, создание фирм, анализ рынков, продвижение продуктов (Стенфорд не институционализировал механизмы создания новых наукоемких фирм, поэтому после того как накопленный научный запас был «съеден», его влияние на развитие Силиконовой долины заметно ослабло. Эту функцию взяли на себя другие фирмы и межфирменные объединения, и уже они привлекли трехмиллиардные инвестиции, поддерживающие исследования стволовых клеток, и в университет, и в биотехнологические компании.)

В-третьих, шансы на экономический успех резко возрастают, если университет находится в среде, где высоко развиты предпринимательство и изобретательство. Поэтому университеты вынуждены разными способами поддерживать действия своих стратегических партнеров по созданию всей инфраструктуры инновационных работ (бизнес-инкубаторы, технопарки, венчурные фонды и т. д.) и сами работать в этом направлении. В такой особой среде и происходит замена линейной модели инноваций на полилинейную: инновационный процесс становится дискретным, на всех стадиях он корректируется и стимулируется многочисленными участниками.

Специалисты полагают, что в XXI веке конкурентоспособность национальных экономик будет определяться наличием у них эффективных инновационных регионов – территорий, где концентрируются десятки предприятий одной или нескольких смежных отраслей. При такой дислокации, когда «открытия носятся в воздухе», предприятия резонансно повышают конкурентоспособность друг друга, а поток клиентов возрастает за счет расширенных возможностей выбора, которые дает кластер.

В любом кластере есть «якорное» предприятие – успешная компания, своим бурным развитием доказавшая перспективность отрасли. Для этой отрасли принимается режим льгот, другие предприятия начинают подтягиваться к «якорному», и оно само начинает генерировать новые идеи, создавая вокруг себя новые и новые предприятия, что и приводит к значительному синергетическому эффекту.

С появлением кластера резко возрастает мобильность сотрудников, поскольку каждый понимает, что хорошего специалиста охотно примут на работу в любой соседней компании. Это заставляет работодателей расширять возможности профессионального и карьерного роста своих сотрудников, создавать им благоприятные условия для работы. Такая установка также способствует росту инновационности, поскольку новаторские идеи и продукты могут создавать только свободные люди – свободные в том числе и в выборе места своей работы.

Инновационные территории в последние годы все больше ориентируются на создание маленьких компаний, с персоналом в три-пять человек. Гибкость, способность при необходимости быстро перестроиться, вырасти или, наоборот, свернуться делает их более конкурентоспособными. В создании инновационных регионов участвуют три института – академический, корпоративный и государственный. Их совместная инновационная политика направлена на генерирование предпринимательства и новых бизнесов. И принцип «тройной спирали» – совместной предпринимательской деятельности бизнеса, государства и университетов – сейчас используется как базовый для

создания новых территорий инновационного развития. Причем центральная роль в этой тройной связке отводится университету.

Например в России в Обнинске решили реализовать новую схему выращивания инновационного потенциала – с использованием шведского опыта. Статус наукограда был присвоен Обнинску в 2000 г. В городе 14 научно-исследовательских институтов, в которых работают более 6 тыс. человек. Число студентов – около 4 тыс. Научная специализация Обнинска – атомная энергетика, экологическая и радиационная безопасность, медицина, производство конструкционных и неметаллических материалов. Более 30% городской продукции выпускается с использованием наукоемких технологий. В городе 200 малых инновационных предприятий. Созданы основные элементы инфраструктуры инновационной деятельности: региональный инновационно-технологический центр, центр науки и технологий, бизнес-инкубатор, фармацевтический и биотехнологический технопарк, центр подготовки менеджеров инновационной сферы, Российский центр трансфера технологий, включенный в европейскую сеть relay-центров. В городском законодательном собрании 10 мест из 30 занимают представители общественного движения «Обнинск – территория инновационного развития». Предпринимательская активность в Обнинске высокая: на 105 тыс. человек населения зарегистрировано около 5 тыс. малых и средних предприятий и свыше 10 тыс. частных предпринимателей.

Некоторые инновационные проекты, прорабатываемые в программе «Предпринимательство и развитие новых бизнесов для руководителей малых и инновационных предприятий» (2005/2006 учебный год): создание компьютеризированного центра неметаллов; производство фильтрующих элементов для бактерицидной очистки воды на основе порошкообразного ПЭНД и наночастиц металлов; производство стерильных субстанций лекарственных средств; разработка газоанализаторов для контроля газов в температурном интервале до 1350°C; дизайн интерфейсов ПО и промышленного оборудования; производство термоусаживающихся полиэтиленовых труб для электроизоляции и механической защиты производств; изготовление уплотнителей на основе мягких типов ПВХ и термоэластопластов.

В литературе [3] отмечается, что российских вузов не коснулась ни первая, ни вторая академическая революция. Искажения, допущенные при переносе в еще в царскую Россию модели немецких гумбольдтовских университетов, как раз ориентированных на исследовательские работы, не позволили вузовской науке масштабно развиваться. Занять предпринимательскую позицию в советское время университеты тоже никак не могли. МИФИ и МФТИ лишь в определенной степени можно считать предпринимательскими университетами, ведь создавая инновационные продукты, они действовали в нерыночных условиях. Означает ли отсутствие у нас предпринимательских вузов принципиальную невозможность появления инновационных регионов? Вовсе нет. В мировой практике немало примеров наращивания исследовательских и предпринимательских мощностей местных университетов при создании инновационных территорий, а то и строительства университета, если такового не имеется.

В Обнинске решено создать территорию инновационного развития, взяв в качестве образца опыт шведского проекта Growlink – современный инновационный центр в городе Линчепинге, специализирующийся в сфере информационных технологий, медицины и фармакологии. Growlink признан лучшим европейским проектом 2003 г. в сфере развития и поддержки инноваций. Выбор Линчепинга в качестве образца был обусловлен двумя причинами. Первая – успешность проекта. Двадцать лет назад экономика всех скандинавских стран находилась в кризисе, из которого шведы вышли за счет ставки на инновационные технологии, и к началу нового тысячелетия это позволило шведской экономике стать одной из самых конкурентоспособных в мире. Бюджет Линчепинга, где

проживает 135 тыс. человек, почти в два раза превосходит бюджет всей Калужской области, население которой превышает миллион.

Вторая причина – схожесть ситуации в двух городах.

1. Двадцать лет назад, когда шведский проект только начинался, ситуация в Линчепинге была сложной: компания SAAB, основной работодатель в регионе, закрыла ряд направлений своей деятельности, был серьезно сокращен научно-производственный и инженерный персонал, и перед муниципалитетом встал вопрос о дальнейшей судьбе города. Мэрия Линчепинга сделала ставку на инновационное развитие технологий. В Обнинске похожая ситуация, и примерно такое же решение приняли региональные и муниципальные власти.

2. Наличие общего направления научных разработок: медико-фармакологические исследования ведутся и в Линчепинге, и в Обнинске.

3. В Университете Линчепинга в начале 80-х годов училось 3 тыс. студентов, в Обнинске их сейчас 4 тыс.

4. Научный потенциал городов (сегодняшнего Обнинска и Линчепинга двадцатилетней давности) примерно одинаков.

5. Население Линчепинга (135 тыс. человек) сопоставимо с населением Обнинска (105 тыс.).

В Линчепинге создана комплексная система, задача которой – коммерциализация технологий и генерирование новых наукоемких предприятий. Система включает в себя органы государственной и муниципальной власти, научные учреждения, университет, технопарк, финансовые и кредитные учреждения, бизнес-инкубаторы, венчурные и другие фонды, консалтинговые фирмы, объединения предпринимателей.

Ключевая характеристика шведского проекта – высокая согласованность действий разнородных элементов инновационной инфраструктуры, при том что единый центр управления отсутствует, зато активно используются партнерские связи, горизонтальные контакты, клубные формы работы и т. п. Жестких и заданных правил игры нет, все выстраивается на договоренностях и стремлении к взаимодействию, которое и обеспечивает выгоды всем участникам. Сами шведы называют пять составляющих успеха сетевого способа организации: информация, коммуникация, координация, кооперация и взаимодействие.

Основной элемент системы – университетский холдинг, на территории которого расположены исследовательские центры крупных компаний. Первым шагом университета в инновационном направлении стало соединение технической подготовки студентов с менеджерской (обучение управлению инновациями). Помимо проведения научно-исследовательских работ холдинг инициирует создание фирм студентами и преподавателями, вплоть до выдачи им небольшого стартового капитала. 38% сегодняшних предприятий технопарка работает на основе идей, рожденных в университете. Путь от идеи до коммерческого продукта занимает несколько лет. Когда у выпускника или преподавателя появляется идея, его отправляют на обучение в центр подготовки предпринимателей, где выясняется, пригоден ли он к предпринимательству. Если за время обучения человек сделает бизнес-план и у него появится желание создать предприятие, он перемещается в бизнес-инкубатор, где его предприятие получает офисную, маркетинговую, бухгалтерскую, юридическую и иную поддержку за минимальную

плату. Два специализированных бизнес-инкубатора «Коллегиум» и «Берзелиус» поддерживают кластерные приоритеты Линчепинга. Все структуры поддержки (центры подготовки предпринимателей, бизнес-инкубаторы и т. п.) финансируются муниципалитетом. А через два-три года вставшее на ноги предприятие переходит в технопарк, на территорию со всеми необходимыми коммуникациями, где размещается на условиях аренды. Льготного режима в технопарке нет, предприятие само оплачивает все необходимые услуги (маркетинг, бухгалтерия и проч.).

Ставка мэрии Линчепинга на инновации привела к резкому росту экономических показателей: за двадцать лет количество малых компаний выросло в 35 раз, занятых в них работников – в 30 раз (число сотрудников 61% компаний не превышает пяти человек), а суммарный доход территории в виде налоговых и иных поступлений достиг миллиарда долларов.

В учебных центрах Линчепинга, к которым относится не только университет, развернуты разные образовательные программы: для менеджеров инновационных предприятий, сотрудников структур поддержки, работников муниципальной власти. Программы различаются и по уровню сложности: есть стартовая программа подготовки менеджеров инновационных проектов, а для тех, кто уже создал предприятие, существуют другие программы – программы роста. Действия каждого начинающего менеджера в течение первого года работы сопровождает персональный ментор (наставник) – опытный и успешный предприниматель, руководитель состоявшейся инновационной компании.

В Обнинске уже созданы некоторые элементы инновационной инфраструктуры (региональный инновационно-технологический центр, центр науки и технологий, бизнес-инкубатор), но все эти элементы действуют разрозненно и в сумме большого экономического эффекта не дают. Создаваемая по шведскому образцу инновационная сеть, базирующаяся на принципе «тройной спирали» и кластерном сценарии, должна начать генерировать новые бизнесы. Для этого часть элементов инфраструктуры нужно «доразвить», создать отсутствующие элементы и обеспечить территорию кадрами. Для этого и запущен международный проект «Развитие инфраструктуры поддержки малых и инновационных предприятий в Калужской области (Grow Kaluga)», организаторами которого стали Франко-российский институт делового администрирования (ФРИДАС), Шведский институт менеджмента и Университет Линчепинга. Проект рассчитан на три года (2005-2007), финансируется правительством Калужской области (350 тыс. долларов) и Шведским агентством международного развития (1 млн. долларов).

Как показывает опыт Линчепинга, изменения происходят быстрее, если вклады сделаны в людей. Поэтому в проект Grow Kaluga входит пять образовательных программ, направленных на подготовку всех потенциальных участников инновационной деятельности: «Предпринимательство и развитие новых бизнесов для руководителей малых и инновационных предприятий», «Подготовка руководителей организаций инфраструктуры поддержки малых и инновационных предприятий», «Подготовка менторов – наставников молодых менеджеров инновационных и малых предприятий», «Подготовка преподавателей по предпринимательству и развитию новых бизнесов» и «Программа для руководителей и специалистов государственных и муниципальных органов власти». Обучение для участников программ бесплатное, за три года планируется подготовить 300-350 человек.

Подать заявку на участие в программе «Предпринимательство и развитие новых бизнесов для руководителей малых и инновационных предприятий» могут молодые предприниматели, руководители и менеджеры вновь созданных или создающихся малых и инновационных предприятий, носители инновационных идей, выпускники вузов, преимущественно технические специалисты. А участниками программы становятся те из них, кто прошел конкурсный отбор на основе представленных бизнес-идей развития существующего или будущего предприятия.

Подготовить тех, кто будет реализовывать инновационные проекты, – значит организовать переход участников программы с позиции «автора идеи» на позицию предпринимателя. Сама «инновационность», будучи спецификой всего проекта, в учебной программе проявляется только там, где она присутствует и в реальности. Например, при чтении теоретического блока «Финансы» внимание уделяется специальным разделам: венчурный капитал, страхование рисков, деятельность «бизнес-ангелов» и т. п. Или при освоении особых менеджерских квалификаций: инновационное предприятие не может быть построено на иерархических принципах, поэтому освоение этих принципов

управления бессмысленно, а вот умение договариваться, находить компромиссы, работать в разных командах необходимо.

Нацеленность территорий инновационного развития на работу с мировыми рынками в учебной программе проецируется на прием, называемый перемасштабированием: идеи, предложенные участниками программы, рассматриваются в границах больших, чем городские. Как говорят шведские преподаватели, «любое нововведение в вашем городе должно

рассматриваться как имеющее региональное, национальное и международное значение» [3, 52]. А учебный акцент в программе ставится на предпринимательскую подготовку, поэтому способ обучения не академический, а «обучение действием»: 20% учебного времени отводится на теорию, 30% – на самостоятельную работу и 50% – на подготовку конкретных проектов.

Стержень учебной программы – работа над бизнес-планами: на старт программы все слушатели выходят с собственными бизнес-идеями, и в течение всей программы (девять месяцев) эти идеи доводятся до реальных бизнес-планов. Публично обсуждается каждый шаг по приведению идеи к форме коммерческого продукта: какова рыночная потребность в продукте, кто может составить конкуренцию, какое необходимо финансирование, каков список его потенциальных источников, кто станет клиентами и чего конкретно эти клиенты хотят, каких целей нужно достичь через три года и т. д.

Сопровождается эта работа тремя процессами. Первый – теоретическая поддержка работы. Тематика – бизнес-планирование, маркетинг и продажи, финансы, управление качеством, механизмы роста бизнеса. Второй процесс – индивидуальные консультации. Тематика консультаций соответствует прорабатываемому в данный момент разделу бизнес-плана. Менторы-наставники не дают готовых рецептов действий, скорее, они в ходе бесед подталкивают слушателя к самостоятельным выводам и решениям (при помощи обсуждения бизнес-эффективности тех или иных предложений слушателя, вопросов и комментариев к его текстам и т. п.). Третий процесс – создание клубного пространства для неформального обсуждения всех возникающих в ходе работы вопросов.

Программа начинается недельным семинаром в Линчепинге, где ее участники знакомятся с территорией инновационного развития (инновационные предприятия, организации структуры поддержки, управляющие компании) и разрабатывают бизнес-платформу предприятия. Далее ежемесячно проходят двух-трехдневные семинары либо встречи с менторами-наставниками. А заканчивается программа защитой бизнес-планов.

Руководители программы постепенно переводят ее через «шведско-российскую границу»: в 2005 г. в программе работали только шведские преподаватели и консультанты, в 2006 г. к ним присоединились российские преподаватели, сертифицированные Шведским институтом менеджмента и Университетом Линчепинга, а программу 2006/2007 года будут уже самостоятельно вести российские преподаватели, консультанты и наставники, совместная работа со шведскими коллегами будет только на вводном семинаре в Линчепинге.

Первый выпуск 28 слушателей по программе «Предпринимательство и развитие новых бизнесов для руководителей малых и инновационных предприятий» состоялся в мае 2005 г. Один год – ничтожный срок в масштабах территориальных проектов, но уже можно говорить об определенных успехах: за этот год выпускники создали семь новых предприятий; для восьми проектов созданы отдельные структурные подразделения в рамках существующих инновационных компаний; выросла клиентская база – по разным предприятиям от 50 до 300%, а рост продаж составил 50-500%. Например, ООО «Обнинский центр науки и технологий» пятикратно увеличило продажи СВЧ-установок для обеззараживания медицинских и других отходов, а объем продаж в филиале инновационных продуктов ФГУП «НИФХИ им. Карпова» вырос более чем вдвое; ООО «Медбиофарм» начало строительство завода по производству искусственного



кровезаменителя геленпола и запустило в производство и продажу два новых фармпрепарата.

Линчепингу понадобилось двадцать лет для стабильной коммерциализации результатов научных изысканий. Для запуска тройного взаимодействия – динамики рынка, динамики создания знаний и динамики политических и законодательных процессов в области инноваций – недостаточно определиться с кластерными приоритетами, достроить структуры поддержки и создать множество предприятий.

На базе Киевского национального экономического университета им. Вадима Гетьмана в мае 2006 г. начал свою деятельность первый в Киеве «Студенческий бизнес-инкубатор». Поэтому шанс стать успешными бизнесменами теперь предоставлен всем желающим начать коммерческую деятельность, причем без наличия у них какого-либо стартового капитала.

Организаторы проекта отмечают, что получить такую возможность смогут студенты абсолютно всех киевских вузов, главное условие – вы начинающий предприниматель, с интересной идеей и жаждой деятельности. Все остальное предоставлено инкубатором. Причем это не только своеобразный коллективный офис, организованный в одной из аудиторий университета, в котором бесплатно можно воспользоваться компьютером, интернетом, телефоном/факсом или провести встречу с деловыми партнерами. Молодые бизнесмены не будут брошены наедине со своими проектами, а смогут посоветоваться с экспертами-практиками, которые помогут в разработке бизнес-плана и расскажут, насколько востребована рынком их услуга или изобретение. Все расходы по созданию и функционированию центра взял на себя университет.

Свою помощь и поддержку кузнице деловых кадров вызвались оказать Совет молодых предпринимателей Украины, Совет предпринимателей при Кабинете Министров, Киевский молодежный бизнес-центр. Директор Аналитического центра «Академия» Александра Кужель сразу предложила «неоперившимся» коммерсантам записать номер своего мобильного, чтобы они дистанционно могли проконсультироваться и спросить совет заслуженного экономиста Украины [7].

Идея бизнес-инкубаторов (БИ) заключается в том, чтобы именно «выращивать» предпринимателей, как правило, на протяжении 2–3, иногда 5 лет. Потом организовавшееся отдельное предприятие со своим коллективом уходит в самостоятельное плавание. Для этого, конечно, мало 50 м<sup>2</sup> и 8 компьютеров. Наиболее успешные БИ, созданные в Украине, занимали гораздо большие площади. Например, Белоцерковский, который просуществовал 8 лет, пока помещение домостроительного комбината (более 2 тыс. м<sup>2</sup>) не было приватизировано, был наиболее удачным и масштабным проектом подобного плана. Начинающим фирмам предоставлялись льготные условия аренды помещения, организовывались семинары-тренинги с участием специалистов.

Результат – более 800 предприятий, многие из которых до сих пор успешно ведут самостоятельную деятельность. А коллективы их выросли до 300 человек. В основном получали дотации от международных фондов, поскольку заинтересовать местные власти так и не удалось.

Торжественное открытие студенческого бизнес-инкубатора состоялось 31 мая 2006 г., но выполнять свои функции он начал раньше.

Студент 4 курса факультета экономики и управления КНЭУ им. Вадима Гетьмана Юрий Ткаченко около 3 недель вместе с куратором центра пытается воплотить свою бизнес-идею. «Мы начинаем, что называется, с нуля, – рассказывает Юра. – Просто была такая задумка, организация услуги – боди-арт. Мне кажется, сейчас это направление в Украине развито очень слабо. Профессиональных салонов, где делают татуировки или пирсинг, полно, а расписать свое тело красивым рисунком, который смывается через неделю, можно разве что где-то на пляже или на улицах в курортных городках. У нас есть некоторые наработки, рекомендации специалистов, не только бизнесменов, но и художников. В офисе я провожу практически каждый день, уже нашел мастера, но

хочется привлечь кого-то из студентов, потому сейчас и занимаемся поиском еще одного художника. Пока загадывать и открывать коммерческую тайну не хочу, но, возможно, уже через неделю мы будем за очень скромную плату оказывать свои услуги. Конечно, пока придется работать на улицах города. Но надо же с чего-то начинать! Моя цель – выполнить программу-минимум. Учась в университете и имея такую солидную поддержку для старта, попробовать реализовать себя в коммерческой деятельности. А потом, кто знает? Возможно, получится расширить бизнес и организовать салон» [1].

Одним из инициаторов создания центра и его куратором стал заведующий кафедрой статистики КНЭУ им. Вадима Гетьмана Игорь Манцуров: «Я уверен, что бизнес-инкубатор на базе университета – это очень удачное сочетание подготовленности и опыта преподавателей и неумной фантазии и задора студентов. Они на своем, конечно, профессиональном уровне могут оказывать различные услуги предприятиям и организациям, брать заказы на разработку компьютерных программ, проведение исследований, составление анкет. Можно организовать службу по трудоустройству и многое другое. А идей у студентов, я думаю, гораздо больше».

На начало 2006 г. в Украине работали 73 бизнес-инкубатора. «Но фактически они не выполняют свою функцию, – отмечает Наталья Кожевина, председатель правления Украинской ассоциации бизнес-инкубаторов и инновационных центров, – а используются теми или иными структурами в совершенно разных целях, но только не «выращивают» молодых предпринимателей. На сегодня, к сожалению, многие студенческие бизнес-инкубаторы находятся в зачаточном состоянии. Их по всей Украине насчитывается не более 7, примерно столько же я могу отнести к реально действующим инкубаторам других видов» [1].

Среди БИ выделяют классический – он объединяет, как правило, предприятия самого различного профиля. Специализированные бизнес-инкубаторы работают с фирмами одного направления – с целью укрепления в регионе определенного слабого сектора бизнеса (например, существуют швейные, медицинские, сельскохозяйственные БИ). В развитых экономически странах активно работают инкубаторы, поддерживающие развитие научно-технических фирм, а социальные нацелены на поддержку малоимущих слоев населения, обучение и трудоустройство безработных.

Первый в мире БИ был создан в 1959 г. в США работниками одной закрывшейся фабрики. Активное развитие бизнес-инкубаторов началось в 80-х годах XX в., и их количество продолжает расти. Это вызвано спецификой малого бизнеса: известно, что на протяжении трех лет работы в условиях конкуренции выживают не более трети созданных небольших фирм. В условиях инкубатора для бизнеса их «живучесть» достигает отметки 85–86%. Первый в Украине БИ был организован в середине 90-х годов на базе университета «Львовская политехника» и функционирует до сих пор.

Украинская ассоциация бизнес-инкубаторов и инновационных центров уже около 8 лет объединяет бизнес-инкубаторы, инновационные центры, технопарки, которые работают во всех регионах Украины. Сотрудничая с международными грантовыми организациями, Мировым банком, Фондом Сороса, выделяет деньги под реализацию различных социальных проектов. Организаторы ассоциации надеются обратить внимание и нашего государства на проблемы малого бизнеса и деятельности ассоциации. Без поддержки властей такие начинания, особенно организованные собственными силами, могут и не достичь своей цели.

Конкуренция на региональных рынках образовательных услуг и научно-технической продукции выдвигает перед университетом комплекс задач по становлению его как субъекта рыночных отношений, удовлетворению рыночного спроса. В новых условиях многие университеты смогли трансформироваться в крупные научно-образовательные, культурно-воспитательные и инновационно - производственные комплексы, существенно влияющие на процессы социально-экономического развития регионов.

В этой ситуации особенно четко видно противоречие между новой парадигмой регионального университета и сложившимися в нем управленческими технологиями. В

связи с этим проблемными зонами современного вузовского управления являются неадаптированность структур управления вузом к изменившимся условиям; доминирование задач оперативного управления; ориентация на достижение целей и задач краткосрочного характера; отсутствие системы принятия управленческих решений на опережение, замедленная реакция на изменения внешней среды; нечеткость управленческих процедур; сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач; слабое взаимодействие с потребителями образовательных услуг по изучению их потребностей.

Таким образом, для регионального университета актуально развитие стратегического планирования, основанного на фундаментальных идеях стратегического менеджмента, принципах системного проектирования и методах программно-целевого подхода. В современных условиях стратегическое планирование является единственным инструментом формального прогнозирования проблем и возможностей университета, а также

формирования перспективной программы его деятельности. Современный университет представляет собой сложную многокомпонентную систему, отличающуюся вертикальной административной иерархией и горизонтальной интеграцией. Методология стратегического планирования процессов функционирования такой системы предполагает анализ и описание исходного состояния, системное проектирование желаемого состояния и формирование многоальтернативной системной деятельности по переводу университета из исходного состояния в желаемое.

Для решения кадровых, социально-экономических и научно-технических проблем реального и финансового секторов экономики региона необходим поиск новых технологий интеграции университетов и коммерческих структур. Этот процесс невозможен без совместного участия субъектов социального диалога – университетов, с одной стороны, и бизнеса – с другой. Современные модели социального партнерства предусматривают консолидацию интересов и ресурсов сторон по ряду направлений, а именно: формирование содержания профессионального образования; управление качеством профессионального образования; совместные образовательные и научные проекты; профессиональную адаптацию выпускников университетов; финансирование высшего образования; мониторинг потребности хозяйствующих субъектов в услугах высшего профессионального образования; создание корпоративных университетов как системы внутрифирменного обучения.

Следует отметить, что контуры предлагаемых инноваций достаточно размыты. Они не являются четко регламентированными и процедурно формализованными. Речь идет скорее о проблеме формирования некоторых общих направлений совершенствования деятельности региональных университетов в конкурентной среде. Чтобы стать развивающимся инновационным регионом, необходимо выполнить два непростых условия. Во-первых, вырастить в городе предпринимательский университет. Это реально: удалось же шведам почти в десять раз увеличить число студентов университета за двадцать лет и создать в нем среду, порождающую новации и компании. Гораздо труднее не повторить типовую ошибку создателей инновационных территорий. Для этого в формулу успеха, рожденную в Калифорнии, – brain capital + venture capital (интеллектуальный капитал плюс венчурный капитал) – следует добавить еще один элемент: mental capital. Чтобы территория была живой, порождающей новаторскую энергию и синергию, чтобы рынок инноваций наконец оформился, придется работать с ментальными и поведенческими установками людей.

В ИЭП НАН Украины с учетом опыта создания соответствующих структур в Донецкой и Луганской областях при участии автора были подготовлены «Общие методические положения по формированию специального режима содействия развитию малого предпринимательства в бизнес-инкубаторах» [8], которые могут быть использованы первоначально при создании бизнес-инкубатора в ЛНПУ им. Т. Шевченко (возможно, совместно с Луганской

Торгово-промышленной палатой), а затем и тиражированы для других университетов региона.

### Литература

1. Вузы России: взгляд со стороны (материалы Зальцбургского семинара) // Электронный журнал «Университетское управление». – 1999. – №3/4. – УрГУ. – С. 121-126.
  2. Балобанов А.Е., Ключев А.К. Стратегическое планирование развития университета // Электронный журнал «Университетское управление». – 2002. – №2. – УрГУ. – С. 36 – 45.
  3. Галушкина М. Предприниматели на рынке идей // Эксперт. – 2006. – № 17. – С. 48 – 52.
  4. Белый Е.М., Романова И.Б. Стратегические инновации регионального университета // Регионология. – 2003. – № 4. – С. 121-125.
  5. Кретинин В.А. Система подготовки кадров, адаптированная к потребностям регионального рынка труда // Регионология. – 2004. – № 1. – С. 126 – 135.
  6. Бережная Т.Ф., Ляшенко В.И. Формирование предпринимательского взаимодействия университетов, бизнеса и государства // Сучасні проблеми науки і освіти. – Матеріали 7-ї міжнар. міждисциплін. наук.-практ. конф. 25 червня – 2 липня 2006 р. – Харків: ХНУ ім. В.М. Каразіна, 2006. – С. 238.
  7. Черкашина Д. «Бизнес-птенцы» и Кужель с мобильником // Газета «2000». – 2006. – 9 июня. - Постоянный адрес статьи в Интернете: <http://www.news2000.com.ua/print/derzhava/biznesptencyikuzhelsmobil.html>
- Общие методические положения по формированию специального режима содействия развитию малого предпринимательства в бизнес-инкубаторах / В.И. Ляшенко, Т.Ф. Бережная, С.А. Полковников и др. –