

Сергей Викторович Голубев

кандидат социологических наук

Менеджер проектов некоммерческой организации «Фонд
«Новая Евразия»

Социально-предпринимательский вуз: возможность развития для региональных вузов

Модернизация высшего образования в России создает ситуацию, при которой региональным вузам, не ставшими ни федеральными, ни национально-исследовательскими необходимо будет инновационно развиваться, перестав быть вузом только для студентов. Региональный вуз должен измениться. Он должен более активно работать с местным сообществом, привлекать ресурсы для реализации своей миссии. В статье представлена концепция социально-предпринимательского вуза, как наиболее применимой для региональных вузов.

Сегодняшние региональные вузы находятся в ситуации, когда они не только должны эффективно реализовывать свою миссию, предоставлять качественное образование и проводить прикладные и фундаментальные научные исследования, но и привлекать ресурсы для выполнения этой деятельности.

Фактически вузы находятся в ситуации двойной цели – с одной стороны им необходимо качественно реализовывать свою миссию, с другой стороны – они находятся в жесткой ситуации системного привлечения средств, для реализации их миссии. Как показывает практика, большинство региональных вузов относительно неплохо справляются с первой целью(хотя и это спорно и подвергается большим дискуссиям), но абсолютно не готовы к достижению второй.

Наиболее критичные высказывания вузы получили на международной конференции в январе 2010 года в АНХ при Правительстве РФ когда были названы «бюджетными наркоманами». Сегодняшние региональные вузы научились «продавать дипломы о высшем образовании», но абсолютно не владеют навыками и технологиями привлечения средств от бизнеса, через совместные коммерческие проекты, из международного филантропического рынка (сказывается очень низкий уровень проектной культуры не компенсирующийся достаточно неплохим наработанным навыком написания ни к чему не обязывающих грантовых заявок), от местного сообщества и выпускников.

Все было бы неплохо, и региональные вузы могли и дальше получать и распределять средства из федерального бюджета, если бы не необходимость модернизации, построение экономики знаний, укрупнения университетов, и, наконец, банальное принятие нового закона о бюджетных учреждениях, который выделяет в особую группу автономные учреждения, и которыми, скорее всего, и станет большинство вузов России.

В соответствии с законом, автономные учреждения получают значительную свободу действий, смогут сами распределять все заработанные им финансовые средства. Однако, переход в автономное учреждение должен повлечь за собой значительную перестройку в системе управления вузом. Вуз должен будет гармонично сочетать в себе сразу две организации – научно-образовательную и предпринимательскую, ему необходимо будет одинаково эффективно реализовывать свою миссию, формировать фонды и эффективно ими управлять.

При этом важно подчеркнуть именно предпринимательский стиль управления вузом, который может гармонично сочетаться с образовательной и научно-исследовательской деятельностью, с социальной миссией вуза.

При этом, такой вуз можно назвать социально-предпринимательским, и в котором основным критерием предпринимательской деятельности все же выступает миссия, а не получение дохода, который является только средством для достижения миссии. В бизнесе же, например, доход является оценкой эффективности деятельности предпринимателя.

Поэтому бизнес предпринимательство ориентируется на рынок, который в значительной степени определяет востребованность созданной предпринимателем продукции или услуги. Если созданный товар или услуга не пользуются спросом на рынке, то такой товар является неконкурентоспособным, для предпринимателя возникает риск банкротства. Рынок не совершенен, но он позволяет оценить востребованность того или иного продукта или услуги, созданной предпринимателем и оценить их стоимость.

Предпринимательская способность привлекать ресурсы (финансы, люди, оборудование и т.д.) и быть конкурентоспособным на рынке – хороший индикатор того, что предприятие создало лучший товар, чем его конкуренты. Логика достаточно проста. Добавочная ценность в бизнесе создается тогда, когда покупатель платит за продукцию больше, чем она стоит. Прибыль является индикатором того, что предприятие действительно производит товар нужный для потребителя. Если предприниматель не может убедить достаточное количество покупателей заплатить адекватную цену для получения прибыли это является индикатором того, что ресурсы

были израсходованы нерационально.

К сожалению, рынок не работает так же хорошо для социального предпринимательства. В действительности рынок не позволяет нам адекватно оценить стоимость социальных преобразований, общественного добра или зла. Хотя эти элементы являются существенными в социальном предпринимательстве, и именно они его и обуславливают. В результате, социальный предприниматель создает некую ценность, которая оправдывает затраченные ресурсы на свое создание. Жизнеспособность или рост социально-предпринимательской организации – это не показатель его эффективности, это только в лучшем случае, слабый индикатор.

Социальные предприниматели выходят на рынок со своим товаром или услугой, и берут за них некоторую плату. Они конкурируют между собой за пожертвования, добровольцев и другие виды материально-технической поддержки, но их поведение на рынке не является рыночным, так как рынок не может дать адекватной цены созданной социальной услуги. До сих пор не существует общепризнанного механизма определения стоимости социальной услуги. А в ситуациях, когда социальный эффект может быть измерен, трудно сказать, что же его реально вызвало.

Теоретические разработки сущности социального предпринимательства дают все основания оперировать этим понятием по отношению к деятельности региональных вузов.

Г.Дис, являясь одним из основоположников теории социального предпринимательства, определяет его как агента изменений в социальном секторе, с присущими ему особенностями:

- **Соответствие социальной миссии, создание социальных, общих, а не частных ценностей.**

Этот параметр является ключевым, так как проводит четкую грань между бизнесом и социальным предпринимательством. Для социального предпринимателя социальная миссия является основополагающим элементом всей его деятельности. Прибыль может возникнуть в результате социально-предпринимательской деятельности, но она не является конечным результатом этой деятельности. Смысл социального предпринимательства - это эффективные социальные преобразования, создание устойчивого социального эффекта.

Так, в частности, для регионального университета это может быть его вклад в повышение качества жизни населения, развитие малого и среднего предпринимательства, и в целом в увеличение капитализации территории.

- **Постоянный поиск новых возможностей для достижения поставленной миссии.**

Когда другие видят проблемы, социальные предприниматели видят возможности. Любую социальную проблему они рассматривают как спектр возможностей для ее решения. Модели, которые они развивают и подходы, которые они используют, как правило, приводят к эффективным социальным преобразованиям, поскольку социальные предприниматели постоянно обучаются и совершенствуются.

- **Непрекращающийся процесс изучения, разработки и внедрения инноваций для достижения социальной миссии.**

Предприниматели – это новаторы. Они разрушают старые подходы и выстраивают новые, в какой-то мере они всегда являются пионерами. Новшество не подразумевает изобретение чего-то нового, а использование уже существующих схем, но по новому назначению, либо разработка новых схем создания старого продукта. Предприниматели не обязательно должны быть изобретателями, они просто должны творчески подходить уже к изобретенным вещам. Инновации могут применяться им как в работе, так и в привлечении ресурсов для достижения поставленных задач. Готовность к инновациям является частью принципа работы предпринимателя. Причем, применение инновации не является разовым, а должно быть постоянным. Естественно, использование инноваций порождает среду неопределенности и высокие риски, таким образом, предприниматели учатся управлять рисками не только для себя, но и для других людей. Они воспринимают неудачу как опыт, а не как личную трагедию.

- **Привлечение дополнительных ресурсов для достижения поставленной цели.**

Социальные предприниматели начинают действовать в независимости от величины имеющихся у них ресурсов на начало реализации проекта. Они используют имеющиеся источники наиболее эффективно, наряду с этим привлекая недостающие финансовые, материально-технические и если требуется человеческие ресурсы, вступая для этого в различные партнерства и коалиции как с некоммерческими организациями, так и с коммерческими. Принцип работы социальных предпринимателей – стратегический, он учитывает и текущую ситуацию, и желаемый образ будущего, и таким образом выстраивает свою деятельность, чтобы максимально эффективно достичь поставленной цели, и снизить риски и для себя, и для своих возможных партнеров при реализации проекта.

- **Ориентация на достижение конечного результата своей деятельности.**

В связи с тем, что результат деятельности социальных предпринимателей не всегда очевиден

и трудно измеряем, социальные предприниматели устанавливают эффективную обратную связь с благополучателями для того, чтобы вместе с ними оценить результаты своей работы, выражающиеся в финансовых, социальных и организаторских терминах. Причем, результаты должны описываться не только качественно, но и количественно. Наряду с характеристикой организации как социально-предпринимательской необходимо рассмотреть и характеристики социального предпринимателя как человека, работающего в такой организации.

В. Дрейтон, руководитель и основатель фонда Ашока (Ashoka¹) выделяет пять основных качеств социального предпринимателя: мощная, новая идея, ориентированная на системные изменения; креативность или творческий потенциал; потенциал для широкого распространения результатов; предпринимательские способности; ярко выраженная этичность².

Так же Дрейтон считает, что у предпринимателя должно быть четкое представление двух вещей: цель – результат и проблема – решение³ Если он не понимает хотя бы одной вещи, то системные социальные изменения мало вероятны. Он подчеркивает, что трудно определить, есть ли у человека предпринимательские способности. В мире живет множество творческих, альтруистичных, этически хороших людей с инновационным потенциалом. Однако только единицы из них обладают предпринимательскими качествами, необходимыми для проектирования и реализации крупномасштабного социального преобразования. Предпринимательское качество также не означает способность быть лидером, управлять, или добиваться поставленной цели, есть миллионы людей, кто могут делать эти вещи. Характерная черта предпринимателя достаточно специфична – это желание изменить мир. Очень небольшое количество людей хотят этого. Предприниматель в буквальном смысле не может остановиться, пока не изменит целое общество.

Одним из важных качеств социального предпринимателя является этичность. Это качество важно по нескольким причинам, во-первых, для того, чтобы устойчивое социальное преобразование стало возможным, необходимо чтобы в тебя верили люди, они должны доверять

¹ См.: <http://www.ashoka.org>

² См.: William Drayton, “The Citizen Sector: Becoming as Competitive and Entrepreneurial as Business,” in California Management Journal, 2002

³ . См.: William Drayton, “The Citizen Sector: Becoming as Competitive and Entrepreneurial as Business,” in California Management Journal, 2002

лидеру социальных преобразований. Во-вторых, в мире уже слишком много ненадежных общественных лидеров, которые много говорят и мало делают. В-третьих, при построении профессионального сообщества социальных предпринимателей, необходима внутренняя этика, такая присуща любому профессиональному сообществу. Таким образом, по мнению Дрейтона, социальное предпринимательство расширяет идею предпринимательства вообще, делая акценты на создании социальной ценности и этической честности. А социальный предприниматель – это одержимый человек, который видит проблему, ставит ее и предлагает ее новое решение, это тот, кто берет на себя инициативу, формирует команду, является творческим двигателем, и тот, кто день за днем продолжает движение к новому социальному паттерну в обществе.

Социально-предпринимательская организация обладает специфической корпоративной культурой, принципы которой сформулировал Дж. Боше⁴

- берите на себя риски или рискуйте. Предприниматели рискуют, они находятся в состоянии неопределенности, им это не всегда нравится, но они должны это делать. Неудача –это всего лишь опыт, который позволяет развиваться.
- жесткий кадровый отбор. Организация должны сформировать так штат сотрудников, чтобы они все принимали предпринимательский стиль управления и развивали организацию.
- упрощенное управление. Система управления организацией не должна быть обюрокрачена, решения должны приниматься быстро. А для этого система управления организацией должна быть простая.
- рыночное управление. Организация в своей деятельности должна быть
- ориентирована на клиента, а не на потребности самой организации, что в достаточно большом количестве представлено среди некоммерческих организаций.
- ценовая политика. Некоммерческая организация должна больше внимания уделять цене на свою продукцию или услуги, выходя на рынок необходимо установить такую цену, которая позволила бы продукции продаваться и создавать условия для устойчивого развития организации.

Опираясь на общие особенности социально-предпринимательской организации, мы можем сформулировать основные характеристики социально-предпринимательского вуза и дать его

⁴ Boshee J. Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs // Nonprofit World. – 2001. - Vol. 19, No 4. – p.15-18.

определение.

Во-первых, вуз должен иметь ясную и понятную для всех миссию и базироваться на двух конституирующих его функциях – образовании и научных исследованиях. Социально-предпринимательский университет не будет делать прибыль на аренде помещений. Он должен зарабатывать, постоянно профессионализируя студентов и создавая пространство для самореализации своим сотрудникам. В противном случае, этот вуз перестает быть сначала социально-предпринимательским, а потом и вообще вузом.

Во-вторых, вуз должен быть открытым сообществу. Только так он сможет разрабатывать и применять инновационные коммерческие разработки, работающие как на развитие вуза, так и на развитие территории. Открытость здесь предполагает как привлечение представителей неакадемической среды в образовательный процесс, так и выделение и вовлечение стейкхолдеров вуза в его законодательные или управленческие органы.

Кроме того, открытость предполагает включение в образовательный процесс непосредственного опыта работы в сообществе, например в некоммерческих организациях или бизнесе под руководством преподавателя и в рамках учебного курса (такого рода программы широко распространены в США и Европе, пользуются значительной популярностью среди преподавателей и студентов и позволят в рамках учебного процесса находить и предлагать решения различных проблем местного сообщества).

В-третьих, вуз должен развивать как внутри себя, так и в своем окружении предпринимательское и проектное мышление. Это позволяет вузу постоянно находить новые формы взаимодействия с бизнесом, властью и некоммерческими организациями, реализовывать социальные и предпринимательские проекты, нацеленные на развитие территории присутствия вуза.

В этих целях, вуз может проводить внутренние конкурсы среди студентов и преподавателей не только на лучшие исследовательские проекты, но и на лучшие предпринимательские и социальные проекты. А для того, чтобы эти проекты были не теоретическими вузу необходимо создать множество коммуникационных, переговорных и дискуссионных площадок с представителями бизнеса, власти и некоммерческих организаций, на которых будут обсуждаться наиболее животрепещущие проблемы для всех сторон и обсуждаться подготовленные вузовскими проектными командами варианты их решений.

В-четвертых, управление вузом должно строиться как программно-проектное управление.

Организационная структура вуза представляет собой матричную модель. В социально-предпринимательском вузе значительное место играют проекты, так как именно их разработка и реализация приводит к динамичному развитию вуза. Количество разнообразных проектов, реализуемых вузом в течение года, может достигать количества студентов, обучающихся в данном вузе.

Сегодня многие университеты, академии и институты, участвуя в конкурсах Министерства образования и науки РФ, наработали значительный багаж компетенций в разработке и управления программами развития, инновационными образовательными программами, проектными группами и временными творческими коллективами. Таким образом, принципиальной перестройки управления вузом не происходит. Программно-проектное управление вузом может дополнить линейно-функциональную организационную структуру, сложившуюся во многих региональных вузах.

Таким образом, социально-предпринимательский вуз – это вуз, основной задачей которого является создание и поддержание предпринимательской среды на территории своего присутствия, за счет широкого использования в своей деятельности инновационных образовательных программ и результатов прикладных исследований.

Однако, если вуз только следует тем принципам которые описаны выше, то он автоматически не становится социально-предпринимательским. Ему необходимо обеспечить наличие трех важных составляющих, а именно:

У вуза должна быть открытая (доступная) социальная инфраструктура. Вуз должен обеспечить доступ ко всем своим социальным объектам местному сообществу. Например, театральная студия вуза может оказывать услуги не только студентам, и иногда даже преподавателям, но и населению города, у которого появляется все больше и больше свободного времени. Факультеты информационных технологий с использованием студентов могут организовать курсы компьютерной грамотности для пожилых людей. Примеров может быть достаточно много, и вся эта деятельность будет как позиционировать вуз в городе как социально-ответственный, думающий о ближних, о горожанах, так и повысит репутационный капитал вуза и позитивно скажется на финансово-экономических показателях деятельности вуза.

2. Вуз должен иметь дружелюбный интерфейс. Он должен наладить эффективную коммуникацию с населением и различными организациями. В данном случае, под эффективной коммуникацией я подразумеваю возможность любого члена

местного сообщества обратиться в вуз и получить услугу. Например, если я знаю, что на территории есть университет искусств, и я хочу научиться рисовать – куда в этом университете я могу обратиться?

На сегодняшний день, я скорее даже и не буду обращаться в вуз, а пойду в частную школу, так как она имеет клиенто ориентированный подход. Таким образом, вузу необходимо создать эффективный механизм взаимодействия с внешним окружением. Базовой структурой интерфейса может быть т.н. call-центр, который собирает запросы, распределяет их внутри вуза и доводит запрос до его реализации. Наряду с call-центром, вуз может иметь попечительский совет, наблюдательный совет, ассоциацию выпускников. Все эти структуры могут работать и на вуз и на сообщество, при индивидуальном подходе к каждому члену этих организаций.

3. В вузе должен быть предпринимательский инкубатор. Он необходим для того, чтобы доводить идеи студентов и преподавателей, возникающие от работы с местным сообществом до реализации. Отлаженный интерфейс вуза наряду с открытой социальной инфраструктурой позволяет студентам и преподавателям получить значительное число идей из сообщества, которые могут улучшить жизнь местного сообщества. Однако, идея без должной экспертной поддержки не сможет состояться в виде конечного продукта. Именно поэтому, в вузе должен быть предпринимательский инкубатор, продуктом работы которого являются социальные и коммерческие проекты.

Проекты, которые помогают студентам на практике применить полученные знания, а в идеале создать для себя рабочее место. Для преподавателя это возможность дополнительного заработка и самореализации. А для вуза – это и мотивированные студенты, и высококвалифицированные преподаватели, и соответственно, высокое качество образования и высокий престиж вуза.

Таким образом, социально-предпринимательский вуз имеет в своей структуре предпринимательский инкубатор, через который проходит большинство студентов и преподавателей; дружелюбный интерфейс, с помощью которого вуз организует свою коммуникацию в внешнем окружении; открытую социальную инфраструктуру, которая позволяет реализовывать предпринимательские инициативы студентов и преподавателей.

Кроме того, вуз в своей работе ориентируется на свою миссию, а не на зарабатывание денег; опирается на ценности открытости и предприимчивости; использует программно-проектное управление.

Социально-предпринимательский вуз не выделяет для себя одну целевую аудиторию, с

которой он работает - студенты очной формы. Укрупнено, он в своей деятельности ориентируется на все население, которое хочет получить образовательные услуги; некоммерческие организации(далее - НКО), которые нуждаются в волонтерах, экспертной поддержке и материально-технической базе; коммерческие организации, которым необходимы инновационные технологии и люди, ими владеющие; администрации местной и региональной властей, которым также нужна как экспертная помощь, так и широкий спектр социальных технологий, позволяющих повысить качество муниципального и государственного управления. Таким образом, мы можем сформулировать направления деятельности социально-предпринимательского вуза относительно этих целевых групп, с указанием индикаторов эффективности этой деятельности.

1. Образовательные и тренинговые программы для населения (количество программ, количество слушателей программ):

- программы длительного обучения (магистратура, бакалавриат, специалитет, МВА, аспирантура, докторантура)
- краткосрочные курсы повышения квалификации (программы 72 часов и больше)
- программы довузовской подготовки
- тренинговые программы (до 72 часов)
- обучение по выходным
- летние и зимние школы
- профориентационные лагеря
- открытые лекции
- разовые тренинги
- on-line обучение

2. Развитие гражданского общества

- service-learning program⁵ для студентов старших курсов (количество программ;

⁵ Service Learning - это обучающая программа, которая обогащает и улучшает образование посредством вовлечения молодежи в оказание помощи их ОУ и сообществам, а также взаимосвязи с принятым курсом обучения. Это практическое обучение включает в себя мнение молодежи, согласованность с учебным планом, обращение к истинным проблемам сообщества, разработка/реализация/оценка проектов конкретной общественно полезной деятельности молодежи. Оно воспитывает чувство гражданской ответственности, долга, объединяет в единое целое и усиливает академический курс обучения или образовательные составляющие (компоненты) программы помощи сообществу и обеспечивает школьников/студентов и участников систематизированным и организованным временем (рефлексия) на осуществление общественно полезной деятельности.

- количество включенных студентов в программы; количество организаций)
- совместная реализация проектов с некоммерческими организациями, в том числе внутри вуза (количество проектов, количество партнерских организаций, количество НКО внутри вуза).
- открытые семинары для НКО по итогам проведенных исследований. Исследования выполняются в рамках курсовых и дипломных работ (количество семинаров, количество участников семинаров)

3. Развитие малого и среднего предпринимательства (далее - СМП)

- консультационный центр для СМП (количество предлагаемых услуг, количество обращений)
- открытые семинары для СМП по итогам проведенных исследований. Исследования выполняются в рамках курсовых и дипломных работ. количество семинаров, количество участников семинаров)
- реализация совместных проектов с бизнесом (количество проектов, количество студентов и преподавателей, включенных в проекты)
- бизнес-инкубатор (количество заявок на инкубирование; количество фирм в инкубаторе, количество фирм вышедших из инкубатора, годовой оборот средств фирм, количество студентов и преподавателей, вовлеченных в деятельность фирм)
- образовательные программы, ориентированные на развитие предпринимательского мышления(количество программ; количество студентов и преподавателей, участвующих в программах; количество бизнес идей по итогам реализации программ; количество бизнес идей дошедших до бизнес-инкубатора)

4. Экспертно-аналитическое сопровождение деятельности местной и региональной властей

- открытые семинары для представителей власти по итогам проведенных исследований. Исследования выполняются в рамках курсовых и дипломных работ (количество семинаров, количество участников семинаров)
- реализация совместных проектов с органами местной и региональной власти (количество проектов, количество студентов и преподавателей, включенных в проекты)

5. Услуги для населения и НКО с использованием социальной инфраструктуры вуза - спортивные сооружения (количество спортивных мероприятий с участием представителей сообщества)

- библиотека (количество читателей библиотеки из сообщества, количество мероприятий для сообщества)
- объекты общественного питания (степень открытости места для сообщества)
- музей (количество мероприятий для сообщества)
- театр (количество людей из сообщества, включенных в деятельность театра)

Реализуя все эти пять направлений деятельности, опираясь на принципы социально-предпринимательской деятельности и имея дружелюбный интерфейс, предпринимательский инкубатор и открытую социальную инфраструктуру, вуз максимально использует свои ресурсы, максимально капитализирует свой интеллектуальный капитал, создает пространство для самореализации сотрудников вуза и вносит значительный вклад в развитие территории.

Концепция социально-предпринимательского университета в связи с демографической ситуацией, новыми нормативно-правовыми рамками деятельности вузов, созданием федеральных и национально-исследовательских университетов для региональных университетов может быть чрезвычайно актуальной. Так как именно на них придется основной удар, и именно они могут оказаться слабым звеном, и не только сократить количество студентов и преподавателей, но и вообще, в обозримом будущем, прекратить свое самостоятельное существование.

Принципы социально предпринимательства позволяют вузу, занимаясь своей основной деятельностью, вырастить в своей структуре предпринимательскую организацию для обеспечения как финансовой устойчивости вуза, так и повышения его роли в становящейся экономике знаний. Региональный университет, принявший для себя путь инновационного развития становится, пожалуй, ключевым агентом экономического роста территории и его социального развития. А взятая вузом на себя новая роль в местном сообществе позволит ему эффективно развиваться, быть устойчивым, давать качественное образование широким слоям населения и получать дивиденды от реализованных предпринимательских проектов, базирующихся на прикладных исследованиях.

Список используемых источников

1. Голубев С.В. Государственное регулирование социально-предпринимательской деятельности молодежи в Республике Марий Эл: Дисс. Канд. Социол. Наук: 22.00.08. – Казань, 2005.
2. The Meaning of Social Entrepreneurship [Электронный ресурс] // http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf.
3. Boshee J. Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs // Nonprofit World. – 2001.-Vol. 19, No 4. –pp. 15-18.
4. William Drayton, “The Citizen Sector: Becoming as Competitive and Entrepreneurial as Business,” in California Management Journal, 2002.