УДК 378 + 658 + 339.1

JEL M14, M31, Z21

DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-1-86-98

О формировании предпринимательской корпоративной культуры в российских вузах

С. Г. Борисова

*Новосибирский национальный исследовательский государственный университет
Новосибирск, Россия*

Аннотация

Динамичные изменения в экономической и общественной жизни нашей страны обуславливают необходимость соответствующих изменений и в подходах к управлению современным вузом. Одним из таких изменений должен стать новый взгляд на его корпоративную культуру. Суть авторского подхода заключается в рассмотрении корпоративной культуры в качестве ключевого маркетингового актива вуза, который влияет как на стратегические перспективы развития организации, так и на эффективность оперативного управления всеми элементами деятельности и подразделениями вуза. При этом культура должна носить предпринимательский характер, определяющий способность вуза к инновационному решению стоящих перед ним задач и более успешному достижению стратегических целей организации.

Однако до сих пор в научной литературе нет единого мнения ни об особенностях предпринимательской корпоративной культуры, ни о роли корпоративной культуры в достижении успешности вуза. Целью данной статьи является обоснование злободневности формирования предпринимательской корпоративной культуры в российских вузах. Здесь же рассматриваются основные черты предпринимательской культуры образовательной организации.

В статье представлены алгоритм, механизмы и основные инструменты формирования предпринимательской культуры, учитывающие специфику данного актива образовательной организации и сложившейся внешней среды. Теоретическая значимость предложенного подхода состоит в сбалансированном подходе к управлению вузом, оптимально сочетающим общепринятые и нетрадиционные для образовательной среды методы управления образовательной организацией. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной методологии формирования предпринимательской культуры для повышения эффективности вузовского менеджмента.

Ключевые слова

предпринимательская культура, маркетинговый актив, управление, алгоритм, механизмы, инструменты

Для цитирования

Борисова С. Г. О формировании предпринимательской корпоративной культуры в российских вузах // Мир экономики и управления. 2020. Т. 20, № 1. С. 86–98. DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-1-86-98

© С. Г. Борисова, 2020

ISSN 2542-0429

Мир экономики и управления. 2020. Том 20, № 1

World of Economics and Management, 2020, vol. 20, no. 1

Formation of Entrepreneurial Corporate Culture in the Russian Universities

S. G. Borisova

*Novosibirsk State University
Novosibirsk, Russian Federation*

Abstract

Dynamic changes in the economic and social life of our country necessitate corresponding changes in the approaches to managing a modern University. One of these changes should be a new look at its corporate culture. The essence of the author's approach is to consider corporate culture as a key marketing asset of the University that impact on the strategic vision for the organization and operational management of all activities and units of the University. At the same time, the culture should be entrepreneurial in nature, which determines the University's ability to innovatively solve the tasks it faces and more successfully achieve the organization's strategic goals.

However, still there is no scientific consensus reached in the literature about its features and the role in the success of the university. The purpose of this article is to substantiate the relevance of the formation of entrepreneurial corporate culture in the Russian universities. At the same time, it is proposed to consider entrepreneurial corporate culture as a key marketing asset of the organization, which is sure to reduce the negative effect of external environment and more successfully achieve the strategic goals of the university. The article presents the algorithm, mechanisms, and the main tools for the formation of entrepreneurial culture, given the specifics of this asset for an educational organization and the existing external environment. Theoretical significance of the proposed approach is a balanced approach to the university management, optimally combining conventional and unconventional for the educational environment methods to manage an educational organization. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed methodology for the formation of entrepreneurial culture to improve the efficiency of the university management.

Keywords

entrepreneurial culture, marketing activity, management, algorithm, mechanisms, tools

For citation

Borisova S. G. Formation of Entrepreneurial Corporate Culture in the Russian Universities. *World of Economics and Management*, 2020, vol. 20, no. 1, p. 86–98. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-1-86-98

Актуальность проблемы

Как известно, в последние годы сложилась неблагоприятная внешняя и внутренняя среда для развития российских вузов, что обусловлено целым рядом факторов. К наиболее значимым из них специалисты относят [1; 2], например:

- усиление тотального бюрократического контроля на фоне низкого уровня государственного финансирования системы высшего образования;
- давление «свободной рыночной стихии» (например, коммерциализация образования вынуждает вузы набирать студентов независимо от их способности к обучению);
- падение уровня реальной заработной платы и качества жизни преподавателей;
- огромный и рационально необъяснимый разрыв между заработной платой высшего руководства вузов и преподавательского состава, с одной стороны, и уравниловка среди рядового профессорско-преподавательского состава, с другой;

- изменение жизненных ориентаций и отношения к ценности и условиям получения высшего образования со стороны значительной части современных студентов (в частности, последние ориентированы скорее на то, чтобы им «дали» знания, а не на самостоятельный их поиск и самообучение);
- организационные «новации», приводящие к усилению эксплуатации преподавательского состава вузов (например, внедрение так называемых «эффективных контрактов», предполагающих, в частности, увеличение учебной нагрузки, которая и без того одна из самых высоких в мире)¹.

Все это ведет к подрыву традиционных (особенно академических) вузовских ценностей, основ трудовой мотивации и к потере смыслов в работе преподавателей, что неизбежно сказывается на качестве отечественного образования. Нет сомнений, что без позитивных изменений в вышеперечисленных направлениях, вряд ли можно ожидать столь необходимых для нашей страны кардинальных сдвигов в сложившейся ситуации.

Одним из таких сдвигов должно стать изменение управленческого мышления вузовского менеджмента. В частности, это касается понимания роли корпоративной культуры вуза в сложившейся ситуации.

Как показывает опыт советской высшей школы (когда вузы также сталкивались с различного рода бюрократическими и экономическими трудностями), а также практика выживания российских вузов в 1990-е гг., не последнюю роль в успешности вуза играет его корпоративная культура, определяемая высшим руководством. Более того, опыт лучших вузов страны свидетельствует, что адекватная адаптация вуза к происходящим изменениям при сохранении оптимального баланса между коммерческими и академическими ценностями, позволяет в значительной степени снизить негативные последствия обозначенных выше явлений, а порой в некоторой степени и преодолевать их.

Однако в управленческой практике большинства отечественных вузов до сих пор имеет место недооценка влияния корпоративной культуры на долгосрочную успешность образовательной организации. Более того, отдельные специалисты считают, что в современных условиях добиться повышения качества образования только за счет корпоративной культуры невозможно [3].

Представляется, что подобное мнение игнорирует уникальность корпоративной культуры, а именно ее двойственную природу: являясь ключевым активом организации, она одновременно представляет собой и один из действенных инструментов системы управления. Это отражено и в определении данного понятия: *корпоративная культура представляет собой совокупность совместных ценностей, принципов и норм поведения*, которые и служат основой мотивации деятельности всех сотрудников организации. И главное, в эпоху глобальных и бесконечных перемен корпоративная культура становится едва ли не единственным фактором, обеспечивающим определенную стабильность и надежность внутри организации, в которых так нуждаются люди.

Целью статьи является актуализация проблемы формирования предпринимательской корпоративной культурой вуза, отвечающей современным ожиданиям

¹ RAEX назвало топ-100 лучших вузов России. РБК: 6 июня 2018. URL: <https://www.rbc.ru/society/06/06/2018/5b1676ef9a79478a3a0c0d0d/>.

и потребностям как персонала вуза, так и других участников образовательного процесса. При этом следует учитывать два аспекта. Первый связан с рассмотрением особенностей предпринимательской культуры вуза, значительно отличающейся от сложившейся культуры в большинстве отечественных вузов.

Второй аспект заключается в обосновании подхода к корпоративной культуре как к ключевому маркетинговому активу вуза, что обуславливает кардинальное изменение стиля и методов управления образовательной организацией.

Особенности предпринимательской корпоративной культуры

В основе понимания корпоративной культуры как *предпринимательской* лежат стратегические цели, стоящие перед современным вузом. Наряду с традиционными некоммерческими целями, отражающими социальные и академические ценности любого вуза, сегодня не менее актуальными становятся и коммерческие цели (связанные с необходимостью получения доходов от образовательной деятельности). Коммерциализация образовательной деятельности в условиях весьма скудного государственного финансирования позволяет вузам быть финансово стабильными и по возможности независимыми. Достаточные финансовые средства необходимы вузам как для успешной образовательной деятельности, так и для их стратегического развития.

Концепция предпринимательского университета принадлежит Б. Кларку, опубликовавшему в 1998 г. книгу «Создание предпринимательского университета: организационные пути трансформации». По мнению автора, главным признаком предпринимательской культуры является *способность вуза к инновациям и риску*. При этом Кларк акцентирует внимание на том, что эффективное коллективное предпринимательство не выводит вуз за границы академической легитимности и не ведет к ухудшению репутации, сокращению ресурсов и замедлению развития. Наоборот, оно помогает приобрести ресурсы и инфраструктуру, которые нельзя получить иначе, и тем самым позволяет повышать качество работы и репутацию [4. С. 19–21].

Помимо указанного признака, автор выделил следующие черты предпринимательского университета [4. С. 21–22]:

- *создание усиленного направляющего ядра*. Речь идет о неформальных объединениях многих людей (общеуниверситетских и/или факультетских групп преподавателей и администраторов, а иногда и студентов, способных создать новые структуры, процессы и интерпретации, позволяющие университету склониться в сторону адаптивных изменений). Эти группы также способны гарантировать, что преобразования будут определяться университетскими ценностями;
- *формирование диверсифицированной базы финансирования*. Как правило, это достигается за счет получения дополнительных финансовых средств из таких важных источников, как внутренние (советы по науке, конкурирующие за гранты и контракты, лицензионные отчисления за интеллектуальную собственность, доходы от услуг, оказываемых на территории университета, плата студентов за обучение и пожертвований выпускников). Еще большую ценность с точки зрения необходимости диверсификации финансирования имеют внешние источники

(средства, поступающие от коммерческих компаний, местных органов власти и благотворительных фондов);

- *формирование расширенной периферии развития университета* (речь идет о необходимости более активно устанавливать связи с внешними организациями и группами: с работодателями, другими вузами и научно-исследовательскими организациями, поддержка отношений с выпускниками и т. п.). Наряду с передачей знаний, обеспечением непрерывного образования и развития интеллектуальной собственности создается возможность привлечения дополнительных источников финансирования;

- *стимулирование академического оплота* (костяка) (решающее значение здесь имеет интерес со стороны руководства различных учебных подразделений к реальным управленческим и образовательным инновациям). Именно с этой чертой прочно связаны академические ценности, оптимально сочетающиеся с более современными взглядами на управление;

- *интеграция предпринимательской культуры в университетское сообщество* на всех уровнях и во всех сферах образовательной и управленческой деятельности. Здесь следует помнить, что сильные культуры опираются на сильные практики и всегда ориентированы на изменения.

Учитывая сложившуюся ситуацию в этой области в отечественных вузах, к перечисленным чертам имеет смысл, на наш взгляд, добавить еще одну. Речь идет о необходимости более широкого использования наряду с традиционными формами власти (право наказывать, вознаграждать и делегировать полномочия), *власть компетентности и харизмы*, явно недостаточно используемые в последние годы в вузовской управленческой практике.

По сути, рассмотренные черты отражают и основные ценности предпринимательской культуры. Они тесно связаны и взаимообусловлены. В частности, без стимулирования направляющего ядра (т. е. академического костяка), возможного, в свою очередь, за счет дополнительных источников финансирования, трудно представить высокую трудовую, в том числе и инновационную, активность преподавателей.

Формирование предпринимательской культуры вуза – довольно сложный процесс. С одной стороны, необходимо преодолеть ставку вузовского топ-менеджмента на исключительно бюрократические методы управления. Нельзя игнорировать и тот факт, что выбор той или иной модели вузовской культуры (в том числе и предпринимательской) в конечном счете зависит от первого руководителя (ректора). А затем она уже должна распространяться по принципу каскада по всем подразделениям и уровням управления вузом вплоть до самого нижнего уровня (т. е. рядовых сотрудников и преподавателей). Особую роль здесь играет кафедра, значительно потерявшая свой статус в высшей школе за последние годы. Именно этот институт позволяет реализовать перечисленные выше формы власти. В частности, формы и методы индивидуального признания (поощрения) преподавателей должны быть прозрачны и определяться на кафедре. При этом определяющими критериями успешного преподавателя должны стать профессиональная компетентность и харизма. Более активно должно развиваться соучастие рядовых преподавателей в управлении образовательной организацией. Для этого достаточно вспомнить старые добрые академические традиции, например, выборность как

принцип управления, коллегиальное обсуждение важных образовательных документов и программ, поддержку инновационных авторских программ и т. д. Внедрение так называемого «эффективного менеджмента» превратило данные процедуры в чистую формальность либо отменило вовсе. Этому способствовало также резкое омоложение руководителей кафедр, зачастую не имеющих достаточных профессиональных и управленческих знаний и навыков. Как показывает практика, руководство кафедрой должно осуществляться высокопрофессиональным специалистом (как минимум со степенью доктора наук), с большим человеческим и управленческим опытом, имеющим авторитет как у своих коллег «по цеху», так и у руководства вуза.

С другой стороны, важно убедить профессорско-преподавательский состав в том, что предпринимательская культура может стать залогом настоящей и будущей успешности вуза, а значит, и их самих. Для этого недостаточно декларативных призывов к «светлому будущему». Здесь необходима большая подготовительная работа: разъяснение выгод от подобной культуры, стимулирование людей к продуцированию идей и предложений по ее реализации, выделение дополнительных финансовых средств, мониторинг изменений и пр.

Обоснование отнесения корпоративной культуры к маркетинговому активу вуза

Злободневность формирования предпринимательской культуры вуза во многом обусловлена осознанием ее влияния на все элементы и результативность образовательного процесса в целом. По сути, именно предпринимательскую культуру следует рассматривать в качестве ключевого маркетингового актива вуза [5; 6]. В основе предложенного подхода лежит ряд управленческих концепций, получивших признание в конце XX – начале XXI в. В первую очередь к ним относятся:

- *концепция маркетинга партнерских отношений* (исходит из необходимости учета интересов всех участников бизнес-процесса);
- *концепция маркетинга, ориентированного на стоимость* (в трактовке П. Дойля) [7]. Данная концепция нацеливает маркетинг на увеличение стоимости бизнеса за счет построения доверительных отношений с ценными для компании партнерами (включая инвесторов, акционеров и персонал). При этом автор предлагает не только максимизировать доходы, но и *делиться* ими с партнерами по бизнесу (в первую очередь, с персоналом) [7. С. 44–47];
- *ресурсная концепция и концепция динамических способностей* (или ключевых компетенций) (Г. Хэмел, К. Прахалад, Д. Дж. Тис и др.) [8; 9]. Эти подходы объединяют два положения: 1) организации, работающие в одной отрасли, различны (неоднородны) по причине обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются источником конкурентных преимуществ, реализуемых в виде недоступных соперникам экономических рент; 2) ключевым ресурсом успешных компаний является их интеллектуальный капитал (он обеспечивает способность организации к нестандартным проактивным управленческим решениям и действиям, обеспечивающим быструю адаптацию к изменениям внешней среды и достижение устойчивых конкурентных преимуществ компании);

- *концепция управления маркетинговыми активами образовательной организации* [5; 6]. Определяющими источниками успешности и конкурентных преимуществ вуза являются его внутренние ресурсы (прежде всего маркетинговые активы). Данная концепция основана на взаимосвязи состояния маркетинговых активов и продуктивности всей системы управления вузом, определяющей в конечном счете эффективность образовательной деятельности.

Одним из ключевых маркетинговых активов вуза является его корпоративная культура, что обусловлено рядом оснований. Прежде всего, корпоративной культуре (*обязательно формализованной в Корпоративном кодексе*) присущи все критерии нематериальных активов. Она в определенной степени *идентифицируема* (особенно если включает ряд уникальных характеристик, отличающих ее от конкурентов), *подконтрольна* организации (в идеальном случае контролируется руководством вуза и предназначена для достижения его стратегических целей) и *способна приносить социальные и экономические выгоды в будущем*. Кроме того, корпоративная культура является *измерителем ценности вуза* для всех его партнеров, включая *ближайших* (студентов и персонала), что и превращает ее в маркетинговый актив. Наконец, она обеспечивает конкурентоспособность образовательной организации. Именно по отношению к корпоративной культуре можно говорить об уникальности актива: ее не получишь путем слияния или поглощения. И главное, ее трудно, а порой и невозможно скопировать, что обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество организации.

Предпринимательский характер корпоративной культуры вуза в значительной мере усиливает вышеперечисленные свойства и позволяет образовательной организации успешно выполнять ее функции, к основным из которых относятся (см. [10. С. 18–19]):

- *ценностнообразующая* (обеспечивает единство целей вуза и его сотрудников, включая преподавателей);
- *коммуникационная* (содействует развитию коммуникаций, способствующих эффективному взаимодействию и вовлеченности сотрудников и преподавателей в деятельность вуза);
- *нормативно-регулирующая* (способствует идентификации сотрудниками и преподавателями себя с образовательной организацией);
- *мотивирующая* (воздействует на продуктивность труда сотрудников и преподавателей);
- *адаптационная* (помогает организации адекватно реагировать на изменения внешней среды за счет внедрения управленческих и технологических инноваций);
- *стабилизационная* (обеспечивает долгосрочность и стабильность «правил игры» в рамках вуза).

Приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от целей и задач вуза, этапа его развития, влияния внешней и внутренней среды.

Взаимное влияние предпринимательской культуры и стратегических целей вуза изображено на представленном ниже рисунке.

Взаимовлияние предпринимательской культуры и стратегических целей вуза
Interaction of entrepreneurial culture and strategic goals of the university

Предпринимательская корпоративная культура вуза, как правило, сказывается на улучшении социально-психологического климата в коллективе и преемственности традиций и ценностей, повышении лояльности сотрудников и преподавателей и более эффективной работе со всеми заинтересованными сторонами (прежде всего со студентами, партнерами по реализации образовательной деятельности и местной общественностью). Все это, в конечном счете, обеспечивает и рост доходов вуза.

Формирование предпринимательской культуры вуза

При формировании предпринимательской культуры вуза необходимо учитывать ее уникальность, обусловленную двойственной природой данного феномена: являясь ключевым маркетинговым активом вуза, она одновременно представляет собой и один из эффективных инструментов системы управления этой организацией. При этом она влияет как на стратегические перспективы развития вуза, так и на эффективность оперативного управления всеми элементами и подразделениями вуза.

Крайне важным является выбор принципов формирования предпринимательской корпоративной культуры, адекватных ее двойственной природе. Например, из группы *ценностно-ориентированных* принципов в первую очередь следует использовать принцип организационного поведения и принцип формирования пред-

почтений потребителей и других заинтересованных партнеров; из *концептуально-регулирующих* – принцип соответствия системы управления уровню развития коллектива вуза и принцип совмещения материального и морального стимулирования; из *тактических* – принцип компетентности или профессионализма руководства вуза и принцип делегирования полномочий.

Процесс формирования предпринимательской корпоративной культуры вуза, по нашему мнению, можно представить в виде следующего алгоритма:

- анализ состояния корпоративной культуры вуза;
- определение основных направлений и мероприятий по формированию предпринимательской культуры;
- разработка механизмов реализации мероприятий по формированию предпринимательской культуры;
- институционализация управленческих решений (приказы, распоряжения, делегирование полномочий, определение стимулов и т. п.);
- реализация разработанных мероприятий;
- контроллинг изменений состояния корпоративной культуры и корректировка управленческих решений (в случае необходимости).

При реализации приведенного алгоритма действий необходимо учитывать стратегические цели предстоящих изменений, а также ресурсную обеспеченность организационных новаций. Существенную роль здесь играют личный пример руководителя и восприимчивость персонала к инновациям.

Как показывает практика, наибольшую сложность вызывают изменения, связанные с новым финансовым мышлением всех сотрудников и профессорско-преподавательского состава вуза. Важно, чтобы весь персонал вуза адекватно и с пониманием относился к идее привлечения дополнительных средств для развития своего вуза, а также к тому, что в этот процесс должны быть вовлечены все. Однако эта идея вряд ли станет вдохновляющей в условиях крайне неравномерного распределения доходов и уравниловки для большинства сотрудников.

Не менее сложным является контроллинг реализуемых мероприятий, предполагающий своевременную корректировку, а также объективную оценку их результативности. В этой связи можно выделить две проблемы:

1) недостаточность ресурсного (финансового, кадрового и т. п.) обеспечения разработанных мероприятий. Как правило, она обусловлена отсутствием необходимой «привязки» стратегических целей к бюджету и ресурсам вуза. Не последнюю роль здесь играет и вышеупомянутый разрыв между заработной платой топ-менеджмента вуза и преподавательского состава, с одной стороны, и уравниловка среди рядовых преподавателей, с другой;

2) неэффективные коммуникации (своего рода информационно-управленческий «разрыв») между различными уровнями управления вузом (между высшим руководством, управленцами среднего звена и рядовыми сотрудниками и преподавателями). Подобные «разрывы» чаще всего связаны с расхождением в оценках целей и продуктивности различных аспектов управления у высшего руководства, с одной стороны, и остальных сотрудников, с другой. Как правило, это ведет к недостоверной информации, касающейся так называемой «обратной связи» с конечными объектами управления. Недостаточно, например, продекларировать такую стратегическую цель, как формирование предпринимательской корпора-

тивной культуры. Необходимо донести до каждого сотрудника (включая преподавателей) основные ценности и принципы избранного типа корпоративной культуры, алгоритм ее формирования и выгоды для всех заинтересованных сторон.

Кроме того, следует соблюдать и общие принципы эффективного управления вузом. В частности, применяемые управленческие приемы и методы на всех уровнях образовательной организации и во всех ее подразделениях не должны противоречить ее корпоративной культуре (например, механизмы вовлечения сотрудников в реализацию ее основных принципов и ценностей). Корпоративная культура не должна превращаться в свод догм, она должна быть динамичной и соответствовать меняющимся условиям, включая изменение ожиданий и предпочтений сотрудников и партнеров.

К основным механизмам формирования предпринимательской культуры вуза можно отнести: ее *формализацию* (предполагающую подготовку измененного корпоративного кодекса и доведение его до всех сотрудников и преподавателей); информирование персонала о выгодах предпринимательской культуры; *обучение и тренинги* для сотрудников и преподавателей вуза (помогающие лучше понять необходимость и сущность изменений); *поощрение* лучших сотрудников и преподавателей, ориентированных на изменения; *контроллинг процесса модернизации культуры* (позволяющий отслеживать и своевременно корректировать изменения в культуре).

В качестве важнейших инструментов реализации указанных механизмов и мониторинга процесса формирования предпринимательской культуры вуза следует использовать показатели, организационные процедуры, программы поддержки и организационные структуры. К основным *показателям*, отражающим степень соответствия реального поведения сотрудников и преподавателей основным ценностям и принципам формируемой культуры, относятся лояльность персонала, степень его трудовой активности (включая все формы инновационной деятельности), способность руководителей вуза привлекать талантливых людей, результативность отдельных мероприятий.

Организационные процедуры, как правило, способствуют укоренению новой (в нашем случае предпринимательской) культуры и включают еженедельные и ежемесячные совещания (как общеорганизационные, так и в рамках отдельных структурных подразделений), стратегическое операционное и ресурсное планирование с учетом ресурсного обеспечения и кадровой политики, контроллинг мероприятий и показателей.

Программы поддержки, в свою очередь, помогают развивать предпринимательскую культуру и демонстрируют ее достоинства. К ним относятся обучающие программы и тренинги (направленные на пропаганду новых корпоративных ценностей и принципов), программы стимулирования сотрудников, ориентированных на изменения (в том числе за внедрение управленческих и технологических инноваций) и добившихся определенных успехов на этом поприще.

Организационные структуры призваны создать основу для развития предпринимательской культуры за счет нового порядка принятия управленческих решений (например, расширения полномочий или их делегирования новым сотрудникам). В случае развития неформальных объединений, включающих сотрудников и преподавателей разных подразделений, а вероятно и студентов, также понадобятся

новые организационные структуры (например, проектные или предпринимательские).

Особое место при формировании предпринимательской культуры занимает работа со студентами и выпускниками вуза. При работе со студентами актуальным становится их реальное вовлечение в процесс управления вузом. Как показывает практика, простой декларации их ожиданий и потребностей в корпоративной культуре (реализуемых частично при формулировании принципов, норм и правил организационной культуры) явно недостаточно.

Решение указанной проблемы связано, на наш взгляд, с дальнейшим развитием систем студенческого самоуправления, уже получивших признание во многих отечественных вузах. Помимо известных выгод основных участников образовательного процесса (в частности, администрация получает возможность реального влияния на студентов, налаживания обратной связи и т. п.; студенты реализуют свои потребности в общении, самореализации, приобретении коммуникационных навыков и опыта организационной работы), через студенческое самоуправление реализуется механизм вовлечения студентов в формирование общевузовской предпринимательской культуры.

Относительно работы с выпускниками отметим следующее: налаживание долгосрочных отношений с выпускниками создает имиджевую базу для корпоративной культуры (например, «истории успеха» выпускников), а также обеспечивает возможность привлекать дополнительные источники финансирования для развития вуза (в том числе через развитие системы непрерывного образования). Поэтому работа с выпускниками, включающая создание клубов и ассоциаций, должна стать одним из стратегических направлений при формировании предпринимательской культуры вузов.

Таким образом, формирование предпринимательской культуры в вузе позволяет, на наш взгляд, решить три первостепенные задачи: сформировать действенный инструмент управления вузом, повысить его конкурентоспособность за счет более активного внедрения инноваций и повышения качества образования и тем самым улучшить его финансовое положение.

Список литературы

1. **Карманова Д.** Кризис российского высшего образования: к проблеме аспектизации // Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований. 2012. № 1. С. 78–84.
2. **Касьянов В. В., Любецкий Н. П., Самыгин С. И.** Кризис высшего образования в России как социокультурная катастрофа // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 8–9. 28 авг. URL: https://online-science.ru/m/products/social_science/gid4205/pg0/.
3. **Мешков А. Ю.** Качество образования и корпоративная культура университета // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». 2013. Т. 5, № 2. С. 27–30.
4. **Кларк Б. Р.** Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / Пер. с англ. А. Смирнова. М.: ИД ВШЭ, 2011. 240 с.

5. **Борисова С. Г.** Концептуальные основы управления маркетинговыми активами вуза // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Т. 10, вып. 2. С. 42–49.
6. **Борисова С. Г.** Методологические основы управления корпоративной культурой как важнейшим маркетинговым активом вуза // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Т. 10, вып. 3. С. 104–112.
7. **Дойль П.** Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 480 с.
8. **Прахлад К., Рамасвами В.** Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Олимп-бизнес, 2006. 352 с.
9. **Хэмел Г.** Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. 2009. Октябрь. С. 91–100.
10. **Соломанидина Т. О.** Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2009. 624 с.

References

1. **Karmanova D.** The crisis of Russian higher education: the problem of aspectization. *Labyrinth. Journal of social and humanitarian studies*, 2012, no. 1, p. 78–84. (in Russ.)
2. **Kasyanov V. V., Lyubetskiy N. P., Samygin S. I.** Crisis of higher education in Russia as a socio-cultural catastrophe. *Humanities, socio-economic and social sciences*, 2017, № 8–9. (in Russ.)
3. **Meshkov A. Yu.** Quality of education and corporate culture of the University. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Educational Sciences*, 2013, vol. 5, no. 2, p. 27–30 (in Russ.)
4. **Klark B. R.** The Creation of entrepreneurial universities: organizational directions of transformation State University Higher school of Economics. Moscow, State University of Higher School of Economics Publ., 2011, 240 p. (in Russ.)
5. **Borisova S. G.** Conceptual bases of management of marketing assets of higher education institution. *Vestnik NSU. Series: Social and Economics Sciences*, 2010, vol. 10, iss. 2, p. 42–49. (in Russ.)
6. **Borisova S. G.** Methodological foundations of corporate culture management as the most important marketing asset of the University. *Vestnik NSU. Series: Social and Economics Sciences*, 2010, vol. 10, iss. 3, p. 104–112. (in Russ.)
7. **Doil P.** Value-oriented Marketing. St. Petersburg, 2001, 480 p. (in Russ.)
8. **Prakhalad K., Ramasvami V.** The Future of competition. Creating unique value together with consumers. Moscow, Olymp-business Publ., 2006, 352 p. (in Russ.)
9. **Khemel G.** Management 2.0: a new version for the new century. *Harvard Business Review – Russia*, October 2009, p. 91–100. (in Russ.)
10. **Solomanidina T. O.** Organizacionnaja kul'tura kompanii. Moscow, INFRA-M Publ., 2009, 624 p. (in Russ.)

Материал поступил в редколлегию 04.11.2019

Принят к печати 20.01.2020

Сведения об авторе

Борисова Светлана Георгиевна, доктор экономических наук, доцент, Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (ул. Пирогова, 1, Новосибирск, 630090, Россия)
s3257@rambler.ru
ORCID 0000-0003-4832-6600

Information about the Author

Svetlana G. Borisova, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Novosibirsk State University (1 Pirogov Str., Novosibirsk, 630090, Russian Federation)
s3257@rambler.ru
ORCID 0000-0003-4832-6600