

А.В. Коротков  
М.Р. Зобнина

# Стандарты предпринимательской экосистемы университета

*Рекомендации по развитию  
предпринимательской экосистемы*



Издательский дом  
Высшей школы экономики  
МОСКВА, 2019

УДК 37.014.54  
ББК 74.04  
К68

Книга издана в рамках реализации мероприятий стратегической инициативы «Развитие предпринимательской культуры внутри и вокруг Университета» при поддержке кафедры менеджмента инноваций НИУ ВШЭ

Рецензент — вице-президент НИУ ВШЭ, профессор,  
заведующий общеуниверситетской кафедрой менеджмента  
инноваций НИУ ВШЭ *И.Р. Агамирзян*

**Коротков, А. В., Зобнина, М. Р.** Стандарты предпринимательской экосистемы университета: рекомендации по развитию предпринимательской экосистемы [Текст] / А. В. Коротков, М. Р. Зобнина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 96 с. — 3000 экз. — ISBN 978-5-7598-1926-4 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-1864-9 (e-book).

Книга охватывает широкий круг вопросов, связанных с поддержкой молодежного предпринимательства, системным подходом к развитию предпринимательства и формированию предпринимательских компетенций у студентов, к построению предпринимательского вуза. В ней представлена система оценки развития предпринимательской экосистемы в образовательном заведении и предложены уровни и конкретные шаги для ее развития в зависимости от уровня.

Издание адресовано руководству вузов и представителям министерств и ведомств, занимающихся развитием предпринимательства, малого и среднего бизнеса, а также вопросами работы с молодежью; сотрудникам, отвечающим за инновационное развитие. Кроме того, книга будет полезна исследователям предпринимательства и преподавателям предпринимательских дисциплин.

УДК 37.014.54  
ББК 74.04

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<<http://id.hse.ru>>

doi:10.17323/978-5-7598-1926-4

ISBN 978-5-7598-1926-4 (в пер.)  
ISBN 978-5-7598-1864-9 (e-book)

© Коротков А.В.,  
Зобнина М.Р., 2019

# Содержание

Вступительное слово ( <i>И. Агамирзян</i> ).....	4
Введение.....	6
Методология разработки стандартов .....	9
1. Философия предпринимательской экосистемы университета.....	17
2. Институциональная среда университета.....	21
3. Вовлечение студентов и популяризация предпринимательства.....	29
4. Курс «Предпринимательство».....	37
5. Входные требования и ожидаемые результаты обучения.....	43
6. Подготовка и повышение квалификации преподавателей курса «Предпринимательство».....	52
7. Сопровождение студенческих стартапов.....	57
8. Работа со стартап-сообществом .....	64
9. Онлайн- и офлайн-площадки .....	72
10. Мониторинг предпринимательской экосистемы университета.....	78
11. Этические принципы предпринимательской экосистемы университета.....	85
<i>Приложение 1.</i> Краткое описание форматов мероприятий по запуску и развитию стартапов.....	87
<i>Приложение 2.</i> Анкета для мониторинга интереса первокурсников к предпринимательству .....	92
<i>Приложение 3.</i> Список журналов, входящих в SCOPUS, в которых регулярно публикуются научные статьи, посвященные теме предпринимательского образования .....	94
Об авторах.....	95

# Вступительное слово



Университеты исторически всегда были центрами развития человеческой мысли, а с переходом в эпоху индустриального и технологического развития именно вокруг университетов формировались зоны развития новых технологий, не только определяющих текущий технологический ландшафт, но и влияющих на экономические и социальные аспекты всей нашей жизни.

Влияние университетов на технологическое развитие невозможно без возникновения и создания вокруг университета того, что принято называть индустриальным окружением.

Так, все современные информационные технологии, определившие мир, в котором мы все живем сегодня и в котором предстоит жить и нашим детям, родились всего в нескольких крупнейших университетах, а затем были коммерциализированы большим количеством новых компаний, многие из которых превратились в индустриальных гигантов с самой большой капитализацией в мире и самым большим влиянием на глобальную экономику.

Как российским университетам стать новыми точками роста, новыми интеллектуальными центрами мирового уровня? Ответ уже для всех очевиден — необходимо стимулировать и развивать предпринимательскую деятельность, создавать соответствующую среду не только внутри, но и вокруг университета. Однако отдельные мероприятия не дают ожидаемого эффекта: во многих вузах создавались и стояли пустыми бизнес-инкубаторы и технопарки. К тому же популярность предпринимательских клубов и других мероприятий падала до нуля с наступлением сессий и каникул.

К развитию предпринимательства необходимо подходить более системно, рассматривая это явление как через призму соответствующего изменения корпоративной культуры университета, развитие предпринимательского мышления и компетенций студентов и преподавателей, так и через последовательное развитие внешнего окружения, создавая, таким образом, устойчивую экосистему университета.

Именно экосистемному подходу к развитию университетов посвящена данная книга. Рекомендую не просто прочитать, но и проверить с ее помощью, на каком этапе развития находится ваш университет по различным параметрам экосистемы, и что нужно сделать, чтобы вывести его на новый уровень.

**Игорь Агамирзян,**  
*вице-президент НИУ ВШЭ, профессор,  
заведующий общеуниверситетской кафедрой  
менеджмента инноваций НИУ ВШЭ,  
академический руководитель магистерской  
программы «Управление исследованиями,  
разработками и инновациями в компании»*

# Введение

**Стандарты предпринимательской экосистемы университета** являются набором рекомендаций по созданию, развитию и мониторингу предпринимательской экосистемы на базе университета.

**Цель создания Стандартов предпринимательской экосистемы университета:** повышение количества и выживаемости стартапов, создаваемых студентами университетов.

## **Выгоды университета от использования Стандартов**

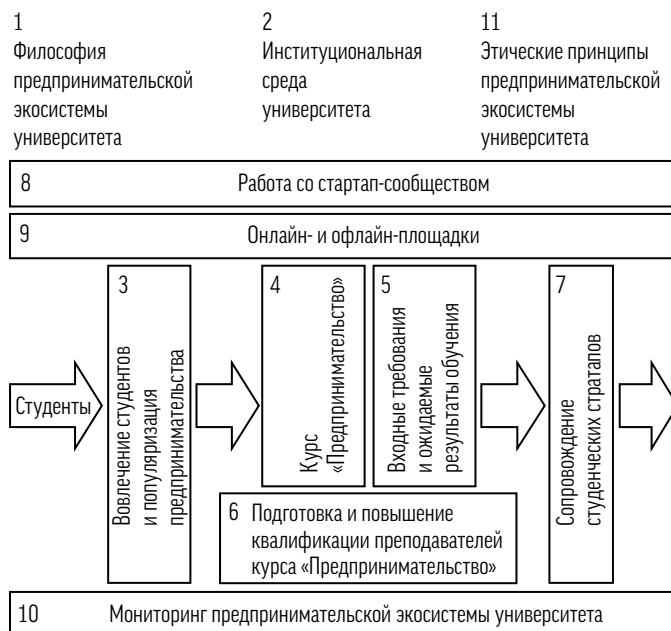
- Возможность проведения самодиагностики состояния предпринимательской экосистемы университета и выявление направлений для развития экосистемы.
- Возможность разработки детального плана действий по развитию предпринимательской экосистемы.
- Возможность сравнения опыта различных университетов по единому набору параметров.

## **Перечень Стандартов предпринимательской экосистемы университета**

1. Философия предпринимательской экосистемы университета.
2. Институциональная среда университета.
3. Вовлечение студентов и популяризация предпринимательства.
4. Курс «Предпринимательство».
5. Входные требования и ожидаемые результаты обучения.
6. Подготовка и повышение квалификации преподавателей курса «Предпринимательство».
7. Сопровождение студенческих стартапов.
8. Работа со стартап-сообществом.
9. Онлайн- и офлайн-площадки.

10. Мониторинг предпринимательской экосистемы университета.
11. Этические принципы предпринимательской экосистемы университета.

**Рис. 1.** Схема предпринимательской экосистемы университета и стандарты, соответствующие ее элементам



Каждый Стандарт предпринимательской экосистемы университета<sup>1</sup> включает:

- описание;
- таблицу критериев соответствия стандарту.

<sup>1</sup> За исключением стандартов: 1 (Философия предпринимательской экосистемы университета), 5 (Входные требования и ожидаемые результаты обучения) и 11 (Этические принципы предпринимательской экосистемы университета), которые включают только описание.

## Описание

В разделе «Описание» приводится общая информация по каждому из стандартов, краткое описание целевого состояния описываемого аспекта экосистемы, а также конкретные рекомендации по развитию данного аспекта предпринимательской экосистемы университета. В стандартах представлено описание пяти уровней развития экосистемы, где пятый — самый высокий. Соответственно все рекомендации в каждом из стандартов разделены на пять групп, каждая из которых соответствует своему уровню развития экосистемы.

Для каждой рекомендации приводится обоснование в пользу ее принятия. Данное обоснование опирается на лучшие практики, выбранные в результате анализа опыта российских университетов, внедривших курс «Предпринимательство», а также на опыт экспертов венчурного рынка и других профильных специалистов.

В ряде стандартов содержатся рекомендации по инструментам и ссылки на приложения, содержащие примеры конкретных способов или подходов к реализации данных стандартов.

## Таблица критериев соответствия стандарту

- *Уровни соответствия стандарту.* В Стандартах предпринимательской экосистемы университета представлено описание пяти уровней развития экосистемы, где пятый — самый высокий. Каждому уровню соответствует свой набор значений показателей предпринимательской экосистемы университета и свои характеристики.
- *Показатели, на основе которых определяется соответствие стандарту.* Конкретный перечень качественных и количественных показателей, с помощью которых можно оценить уровень развития предпринимательской экосистемы в университете, выявить и приоритизировать области для улучшения, а также составить рейтинг предпринимательских экосистем вузов.



# Методология разработки стандартов

В целях разработки Стандартов предпринимательской экосистемы университета был проанализирован и систематизирован опыт развития экосистем предпринимательского образования (далее – ПО), накопленный в российских университетах и инфраструктурных организациях, реализующих курс «Предпринимательство» (более 150 вузов).

Разработка Стандартов предпринимательской экосистемы университета была проведена в пять этапов.

1. Выбор шаблона для описания Стандартов предпринимательской экосистемы университета по форме и структуре, а также выбор модели экосистемы ПО для анализа опыта российских организаций, имеющих значительный опыт развития ПО.
2. Выбор российских университетов и других организаций для анализа их опыта в сфере развития ПО.
3. Проведение интервью с представителями выбранных организаций на основе выбранной модели экосистемы и обработка результатов интервью.
4. Проведение повторного интервью и обработка результатов.
5. Разработка Стандартов предпринимательской экосистемы университета, описывающих входные требования и ожидаемые результаты обучения, философию и этические принципы предпринимательской экосистемы университета.

***Этап 1.** Выбор шаблона для описания Стандартов предпринимательской экосистемы университета по форме и структуре, а также выбор модели экосистемы ПО для анализа опыта российских организаций, имеющих значительный опыт развития ПО*

Идея разработки стандартов развития экосистемы предпринимательского образования университета возникла после знакомства авторов со стандартами инженерного образования CDIO, которые получили достаточно широкое распространение среди ведущих технических университетов мира. По этой причине в качестве шаблона по форме и структуре была выбран шаблон описания стандартов, использованный в CDIO. Однако специфика задачи требовала адаптации выбранного шаблона. К моменту завершения разработки Стандартов предпринимательской экосистемы университета шаблон для описания стандартов выглядел следующим образом.

1. Вся экосистема разбита на небольшое количество ключевых структурных элементов различной природы, которые, по мнению авторов, оказывают наибольшее влияние на развитие экосистемы ПО университета.
2. Каждый структурный элемент экосистемы описывается отдельным стандартом.
3. Каждый стандарт включает:
  - a) общее описание ключевого элемента экосистемы, которому посвящен данный стандарт, а также конкретные рекомендации по развитию экосистемы для каждого из уровней ее развития для данного элемента экосистемы;
  - b) таблицу критериев соответствия стандарту, в которой представлены:
    - i) уровни соответствия стандарту. Описание пяти уровней развития экосистемы, где первый уровень — начальный, а пятый — самый высокий уровень развития. Каждому уровню соответствует свой набор значений показателей предпринимательской экосистемы. Уровни развития экосистемы в соответствии со стандарта-

ми представлены в иерархическом порядке, т.е. каждый последующий уровень включает предыдущие. Например, соответствие одного из аспектов экосистемы Стандарту предпринимательской экосистемы университета на уровне 5 предполагает, что уровень 4 по данному аспекту был достигнут;

- ii) показатели, на основе которых определяется соответствие стандарту. В столбце «Показатели» приводится конкретный перечень качественных и количественных показателей, на основании которых оценивается уровень развития предпринимательской экосистемы в соответствии со Стандартами предпринимательской экосистемы университета, а также значения данных показателей, соответствующих различным уровням развития экосистемы.

В качестве модели экосистемы ПО была выбрана модель, разработанная одним из авторов на основе анализа опыта зарубежных стран и международных организаций<sup>1</sup>. Однако в данной статье рассматривалась экосистема ПО как объект государственной поддержки, а не экосистема ПО отдельного университета, поэтому в ходе разработки стандартов данная модель была адаптирована к специфике задачи. К моменту завершения разработки список Стандартов предпринимательской экосистемы университета по смыслу не сильно отличался от списка ключевых направлений государственной поддержки ПО, взятого за основу модели экосистемы ПО.

1. Философия предпринимательской экосистемы университета.
2. Институциональная среда университета.
3. Вовлечение студентов и популяризация предпринимательства.
4. Курс «Предпринимательство».
5. Входные требования и ожидаемые результаты обучения.

---

<sup>1</sup> Коротков А.В. Экосистема предпринимательского образования как объект государственной поддержки // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 1 (61). С. 114–125.

6. Подготовка и повышение квалификации преподавателей курса «Предпринимательство».
7. Сопровождение студенческих стартапов.
8. Работа со стартап-сообществом.
9. Онлайн- и офлайн-площадки.
10. Мониторинг предпринимательской экосистемы университета.
11. Этические принципы предпринимательской экосистемы университета.

Представленный перечень стандартов составил основу тематического плана интервью, проведенных с представителями организаций, обладающих значительным опытом развития ПО и активно сотрудничающих с отраслевыми компаниями (фондами, акселераторами, бизнес-инкубаторами и технопарками) по данному направлению.

### ***Этап 2. Выбор российских университетов и других организаций для анализа их опыта в сфере развития ПО***

На момент разработки Стандартов предпринимательской экосистемы университета авторы обладали большим опытом взаимодействия с университетами и инфраструктурными организациями по вопросу развития предпринимательства в интернет-сфере в целом и ПО в данной сфере в частности. Основным предметом для сотрудничества с партнерскими организациями в сфере ПО являлся курс «Интернет-предпринимательство», основанный на смешанном обучении (онлайн-лекции и офлайн-занятия) и проектном подходе: в рамках курса студенты создавали и развивали свои стартапы.

Смешанный курс «Интернет-предпринимательство» (далее — курс «Предпринимательство») на основе проектного подхода был разработан М.Р. Зобниной в 2014 г. К моменту разработки представленных Стандартов предпринимательской экосистемы университета курс уже был внедрен в более чем 150 университетах, среди которых были МГУ, МФТИ, ИТМО, ВШЭ и др. Общее количество университетов, с которыми было подписано соглашение о внедрении курса и о подготовке преподавателей, составляло

более 160. Более 7000 студентов прошли курс, процент завершения курса составил свыше 80%, на онлайн-платформе курса было зарегистрировано более 1460 студенческих проектов. Важным результатом запуска данного курса и его распространения по университетам страны стало 1,5-кратное повышение качества заявок на акселерационную программу, по сравнению с заявками, поступающими от людей, не прошедших данный курс (56% против 38% заявок успешно прошли первый этап отбора в акселератор), более 200 студенческих стартапов, созданных в рамках курса, получили гранты и инвестиции.

Для проведения интервью были выбраны университеты и организации по двум критериям.

1. Курс «Предпринимательство» регулярно ведется на базе вуза.
2. Представитель вуза, ведущий курс, является одним из активных участников и/или организаторов процесса развития локальной экосистемы ПО.

В результате было выбрано 18 университетов.

1. Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт».
2. Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина.
3. Государственный университет управления.
4. Финансовый университет при Правительстве РФ.
5. Санкт-петербургский политехнический университет.
6. Вятский государственный университет.
7. Казанский авиационный институт.
8. Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС».
9. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации — Владимирский филиал.
10. Дальневосточный государственный университет путей сообщения.
11. Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова.
12. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова.

13. Московский государственный технологический университет им. Н.Э. Баумана.
14. Бурятский государственный университет.
15. Московский политехнический университет.
16. Британская высшая школа дизайна.
17. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Московский и Нижегородский кампусы).
18. Калмыцкий государственный университет.

Также были выбраны две организации, работающие с вузами своих регионов, при участии которых была создана экосистема ПО высокого уровня развития.

1. Корпорация развития Архангельской области.
2. Yellow rockets (Самара).

***Этап 3. Проведение интервью с представителями выбранных организаций на основе выбранной модели экосистемы ПО и обработка результатов интервью***

С представителями каждой из 20 организаций было проведено интервью длительностью от 40 минут до 3 часов, в рамках которого обсуждались темы, выбранные на первом этапе разработки Стандартов предпринимательской экосистемы университета.

Все интервью были записаны на диктофон с разрешения собеседника и затем транскрибированы. Дальнейшая работа велась с текстовыми версиями интервью. В результате проведения интервью опыт одного университета был исключен из рассмотрения в связи с почти нулевым уровнем развития ПО в университете и отсутствием заинтересованности руководства университета в развитии данного направления.

Все ответы респондентов были распределены по темам, каждая из которых соответствовала своему элементу экосистемы ПО. В результате была составлена таблица, в строках которой находились элементы экосистемы ПО, а в столбцах располагались организации, представители которых дали интервью. Внутри каждой темы были выделены ключевые параметры и качественные характеристики развития экосистемы, которые были названы рес-

пондентами в ходе интервью. Таким образом, каждому элементу экосистемы был сопоставлен набор параметров, качественных и количественных, которые ее характеризуют. Однако респонденты использовали различные наборы параметров при описании своего опыта развития ПО. И целью повторного интервью стал сбор недостающей информации, чтобы в итоге получить описание всех элементов экосистемы от всех респондентов по всем параметрам, выявленным в рамках первого интервью.

#### *Этап 4. Проведение повторного интервью и обработка результатов*

С представителями каждой из 20 организаций было проведено повторное интервью длительностью от 20 минут до 2 часов, в рамках которого был осуществлен сбор недостающей информации. Все интервью были записаны на диктофон с разрешения собеседника и затем транскрибированы. Дальнейшая работа велась с текстовыми версиями интервью.

В результате повторного интервью было получено описание всех элементов экосистемы по всем выявленным параметрам от всех респондентов. Далее для каждого элемента экосистемы были определены значения параметров, которые соответствуют различным уровням развития экосистемы ПО (от самого низкого 1-го уровня до самого высокого — 5-го). Разбиение всех элементов экосистемы на пять уровней развития потребовало приведения в соответствие друг другу по смыслу различных элементов экосистемы на одном и том же уровне развития. Это позволило синхронизировать рекомендации по развитию экосистемы ПО на различных уровнях, представленные в различных стандартах.

Описанная выше процедура была проведена для всех стандартов, кроме трех:

- Философия предпринимательской экосистемы университета;
- Входные требования и ожидаемые результаты обучения;
- Этические принципы предпринимательской экосистемы университета.

*Этап 5. Разработка Стандартов предпринимательской экосистемы университета, описывающих входные требования и ожидаемые результаты обучения, философию и этические принципы предпринимательской экосистемы университета*

- Входные требования и ожидаемые результаты обучения.

На данный момент в мире существует несколько наиболее распространенных стандартов предпринимательских компетенций, имеющих широкое профессиональное и международное распространение и признание.

1. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework (EU, 2016). <<http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/Ifna27939enn.pdf>>.
2. The National Content Standards for Entrepreneurship Education (USA, 2004). <<http://www.entre-ed.org/wp-content/uploads/2017/04/Just-the-standards.pdf>>.

В дополнение к данным стандартам были включены в рассмотрение предпринимательские компетенции, входящие в один из стандартов CDIO, описывающих инженерные компетенции, а также перечень компетенций, заложенных в основу курса «Предпринимательство».

Все представленные в четырех документах компетенции были объединены в один список и разбиты по тематическим группам, наиболее близко соответствующим группам, представленным в стандарте Европейского союза. Из полученного списка были удалены все дублирующие друг друга, а также заведомо устаревшие или неактуальные на сегодняшний день компетенции (например, навыки Computer Basics в документе 2).

- Философия и этика предпринимательской экосистемы университета.

В данные стандарты были включены базовые принципы развития ПО, которые регулярно упоминались респондентами во время интервью в виде собственных выводов, сформулированных на основе нескольких лет опыта работы напрямую со студентами и их проектами. Принципы были представлены без разбиения по уровням развития экосистемы в силу их фундаментальности, а также отсутствия возможности проверки уровня их использования.



# 1. Философия предпринимательской экосистемы университета

## Описание

В основе успешной предпринимательской экосистемы университета лежат несколько базовых принципов:

- 1) поддержка частной инициативы;
- 2) признание априорной готовности студентов к предпринимательской деятельности;
- 3) благоприятное отношение к начинающим предпринимателям;
- 4) поощрение проб и ошибок.

### 1. Поддержка частной инициативы.

Частная инициатива является основой предпринимательской деятельности, в силу того что невозможно заставить человека быть предпринимателем. И по этой причине частная инициатива студентов, будущих предпринимателей, является основой, без которой невозможно продуктивное функционирование предпринимательской экосистемы университета. При этом студенческая инициатива может быть нацелена как на создание нового бизнеса, так и на создание неформальных сообществ по интересам, клубов, организации флешмобов, на инженерное творчество и многое другое, не связанное с предпринимательством в общепринятом понимании.

Инициатива и энтузиазм преподавателей также важны для предпринимательской экосистемы университета. При отсутствии преподавателей-энтузиастов, которым интересна тема студенческого предпринимательства, любая инициатива руководства по

развитию студенческого предпринимательства останется лишь на бумаге. А исключительно денежная или формальная заинтересованность преподавателя в развитии студенческого предпринимательства приведет лишь к появлению новых бессмысленных отчетов, а не к новым студенческим стартапам.

Однако отсутствие запретов на проявление частной инициативы не является достаточным для ее появления и развития. Классическая система образования отводит ключевую роль четкому исполнению инструкций или поиску наилучшего решения для поставленной задачи, что может потребовать от студента и преподавателя изобретательности или находчивости, но не инициативности. В связи с этим для развития предпринимательской экосистемы на базе университета, в основе которого лежит классическая система образования, требуется не только целенаправленное создание благоприятных условий, но и поощрение проявления частной инициативы студентов и преподавателей.

## 2. Признание априорной готовности студентов к предпринимательской деятельности.

Классическая система образования нацелена на подготовку специалистов, которых нельзя, а в некоторых случаях (например, при подготовке медицинских работников) даже опасно, допускать до работы по специальности без прохождения итоговой аттестации. В результате одна из основных идей, закладываемых в классической системе образования в сознание студентов в процессе обучения, состоит в том, что они не готовы для настоящей работы по специальности до момента выпуска. Предпринимательское образование построено на противоположной идее о том, что любой человек априори готов к предпринимательской деятельности, даже имея неполное среднее образование. Например, начать самостоятельно делать на дому авторские елочные игрушки и продавать их через социальные сети сегодня может и школьник старше 5-го класса. И хотя для создания более прибыльного бизнеса потребуется обучение, важен сам факт того, что и школьник, и тем более студент вполне готовы к простейшей предпринима-

## 1. Философия предпринимательской экосистемы университета

тельской деятельности. И наиболее быстрый способ обучения предпринимательству базируется на накоплении собственного опыта и собственных ошибок.

В связи с этим для создания успешной предпринимательской экосистемы рекомендуется изначально создавать у студентов, заинтересовавшихся предпринимательством, уверенность в том, что они априори готовы и способны создать бизнес, помочь им поверить в собственные силы и способности. Это позволит им в ходе обучения с гораздо большей уверенностью рассматривать возможность создания собственного успешного бизнеса и более ответственно относиться к собственным стартапам, реализуемым в процессе обучения в университете.

3. Благоприятное отношение к начинающим предпринимателям. Исторически сложившееся отношение к предпринимателям в России часто носит негативный оттенок, особенно среди старшего поколения, которое составляет большую часть преподавателей и сотрудников университетов. Также в университетах с высокоразвитым научным направлением часто считают предпринимательство менее достойным и уважаемым делом, чем научная деятельность. В связи с этим в университетах складывается сложная эмоциональная для начинающих предпринимателей обстановка, в которой отсутствие прямых запретов на подобную деятельность или даже официальная ее поддержка сопровождается неформальным и молчаливым неодобрением со стороны преподавателей и руководства университета. В результате выпускники университета, добившиеся больших успехов в бизнесе, могут не захотеть вкладывать деньги в эндаумент университета или как-либо иначе помогать своему университету.

## 4. Поощрение проб и ошибок.

Классическая система образования учит школьников и студентов стараться не допускать ошибок. Однако предприниматель, тем более начинающий, не может избежать большого количе-

ства ошибок, так как он работает в условиях высокой неопределенности, где никто не знает заранее правильного ответа. Представления студентов, желающих создать собственный бизнес, о потенциальных потребителях, рынке, конкурентах и своем продукте — это предположения и гипотезы, которые надо проверять, и вполне нормально, что далеко не все они подтверждаются: отрицательный результат — это тоже результат. Поэтому скорость развития студенческого проекта во многом определяется скоростью постановки и проверки гипотез, т.е. скоростью совершения проб и ошибок.

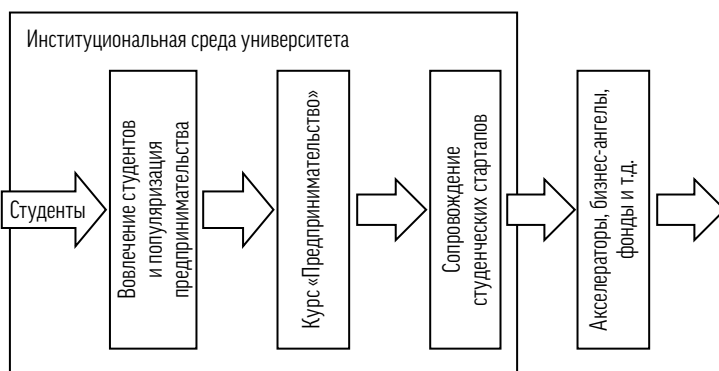
В связи с этим для создания успешной предпринимательской экосистемы необходимо поощрять студентов не бояться проб и ошибок, и в то же время стимулировать их не тратить на это много времени и ресурсов. В противном случае страх студентов сделать ошибку может сильно замедлить или даже остановить развитие их стартапов, несмотря на уровень развития всех остальных элементов предпринимательской экосистемы университета.

## 2. Институциональная среда университета

### Описание

Институциональная среда университета должна обеспечивать связность между всеми элементами предпринимательской экосистемы, не только на базе университета, но и более широкой экосистемы города или региона. Благодаря подобной связности студентам становится проще совмещать свое обучение в университете с развитием в качестве предпринимателя, а также институциональная среда создает возможности для более результативного использования студентами предпринимательской экосистемы в работе над своими стартапами.

**Рис. 2.** Институциональная среда университета и процесс создания и развития студенческих стартапов



Создание предпринимательской экосистемы на базе университета, способствующей появлению новых предпринимателей,

требует внесения ряда изменений в исторически сложившуюся институциональную среду университета, изначально нацеленную на подготовку специалистов, занимающих, а не создающих рабочие места.

Рекомендации по изменению институциональной среды университета в первую очередь адресованы его руководству, которое обладает полномочиями создавать новые и изменять существующие формальные правила и регламенты, действующие в университете. Однако преподаватели могут доносить информацию о важности подобных изменений до руководства, тем самым повышая вероятность реализации этих изменений.

Не менее важны неформальные правила, выполнение и соблюдение которых обеспечивается всеми студентами и сотрудниками университета и на которые преподаватели могут оказать заметное влияние своим личным примером, — открытость к экспериментам в формате проведения учебных занятий, готовность к работе с учащимися различных уровней подготовки и направлений обучения при проведении открытых факультативов, готовность относиться к студенческим стартапам, как к настоящим, а не как к учебным, и т.д.

1. На начальном уровне развития предпринимательской экосистемы (уровень 1) наиболее важным является преобразование институциональной среды университета на неформальном уровне — изменение отношения руководства университета к вопросу развития студенческого предпринимательства. На данном уровне курс «Предпринимательство» — это инструмент, позволяющий быстро и без значительных затрат для университета запустить первоначальный поток предпринимательских стартапов. Первые результаты работы курса могут помочь университету увидеть потенциальную пользу от развития данного направления и изменить свое отношение по данному вопросу.
2. На следующем уровне развития экосистемы (уровень 2) рекомендуется внести в институциональную среду изменения,

## 2. Институциональная среда университета

которые дадут студентам возможность уделять больше времени собственному стартапу и тем самым не только быстрее развивать его, но получить больше возможностей применять на практике знания и навыки, полученные в процессе обучения. Одни из наиболее эффективных способов решения данной задачи — внедрение формата проектного обучения и создание возможности защиты дипломной работы на основе своего стартапа. Рекомендуется начинать внедрение проектного формата обучения с тех направлений обучения, на которых планируется внедрение курса «Предпринимательство» в качестве обязательного. Данный курс позволит обеспечить всех студентов стартапами или идеями стартапов, над которыми они в дальнейшем могут работать в рамках других дисциплин.

3. На следующем уровне развития предпринимательской экосистемы (уровень 3) рекомендуется использовать первые результаты от внедрения курса «Предпринимательство» для того, чтобы изменить институциональную среду университета на формальном уровне — обеспечить выделение финансирования на развитие студенческого предпринимательства. Скорее всего, это потребует внесения показателей, связанных со студенческим предпринимательством, в план развития университета или другой программный документ, определяющий направления расходования финансовых средств. Студенческое предпринимательство может начать развиваться в университете на энтузиазме одного или нескольких студентов и преподавателей, однако без регулярной финансовой поддержки со стороны университета оно не сможет стать достаточно масштабным, чтобы приносить университету заметные результаты.

Однако не стоит предоставлять студентам значительное по объему финансирование для запуска стартапа. Различные исследования, в том числе на базе российских универ-

ситетов<sup>1</sup>, свидетельствуют о неоднозначности результатов чрезмерной или слишком ранней финансовой поддержки студенческих стартапов. В связи с этим рекомендуется внимательно подходить к процедуре распределения финансовой поддержки среди студенческих стартапов и предоставлять ее в небольших объемах при достижении стартапом определенной стадии развития.

Также рекомендуется вносить изменения в институциональную среду на неформальном уровне — создать у руководства (профильного проректора, декана факультета или заведующего кафедры) готовность к экспериментам с форматами реализации образовательных мероприятий по теме студенческого предпринимательства. Необходимость данного шага объясняется отсутствием общепризнанных стандартов предпринимательского образования, и в результате каждый университет вынужден экспериментировать и подбирать для себя наиболее подходящий вариант его реализации, что невозможно без готовности руководства на эксперименты в этой сфере. Инструментом реализации подобного шага может быть привлечение внешнего консультанта (например, от ФРИИ, РВК, Фонда Бортника) или внешнего оператора из числа университетов, с высокоразвитой предпринимательской экосистемой, которые могут обучить сотрудников университетов навыкам проведения мероприятий, как по популяризации предпринимательства (Стандарт 3), так и по сопровождению студенческих стартапов (Стандарт 7). Наличие у консультанта или оператора богатого опыта в вопросах проведения мероприятий и отлаженной процедуры передачи собственных знаний и навыков другим командам может помочь руководству университета согласиться на реализацию незнакомых для себя форматов мероприятий.

---

<sup>1</sup> Факторы формирования предпринимательской активности студентов: колл. моногр. / Г.В. Широкова (науч. ред.); Т.В. Беляева, К.А. Богатырева, Д.М. Кнатько и др. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2016.



## 2. Институциональная среда университета

Также рекомендуется внести изменения в регламенты работы университета, которые позволят объединять в рамках курса «Предпринимательство» студентов различных направлений обучения (чаще всего технических и экономических). Предпринимательские стартапы практически всегда требуют для своей реализации набора различных компетенций, начиная от технических и маркетинговых, заканчивая переговорными и презентационными, которые редко сочетаются в одном человеке. И наиболее простой и эффективный способ формирования команд, сочетающих в себе набор компетенций, минимально необходимый для реализации стартапа, — объединение студентов различных направлений обучения на одном курсе, где студенты могут познакомиться друг с другом и вместе поработать.

4. На поздних уровнях развития предпринимательской экосистемы (уровень 4) рекомендуется использовать накопленные результаты развития студенческого предпринимательства для создания структурного подразделения университета, ответственного за данное направление. (В некоторых университетах в роли такого структурного подразделения выступает бизнес-инкубатор, однако он может не функционировать или работать не по назначению. В таком случае структурное подразделение рекомендуется не создать, а перезапустить или сменить руководство.)

Создание структурного подразделения повлечет за собой разработку детального плана развития студенческого предпринимательства, где будут отражены такие важные для экосистемы университета вопросы, как подготовка и повышение квалификации преподавателей курса «Предпринимательство» (Стандарт 6), мониторинг предпринимательской экосистемы (Стандарт 10), офлайн-площадка для общения и работы студентов над стартапами (Стандарт 9) и др.

Также рекомендуется включить в список должностных обязанностей преподавателя курса «Предпринимательство»

или сотрудника структурного подразделения менторскую поддержку студенческих стартапов в рамках стандартного набора мер поддержки, оказываемых данным структурным подразделением. Или, в качестве альтернативы, рекомендуется внедрять на базе структурного подразделения программы менторства и наставничества, реализуемые с помощью приглашенных предпринимателей, которым интересен подобный формат работы со студентами.

5. На высоком уровне развития предпринимательской экосистемы (уровень 5) рекомендуется создавать институциональные условия для более тесного взаимодействия с другими университетами, школами и колледжами, также занимающимися развитием студенческого предпринимательства. Взаимодействие может реализовываться в сетевом формате, при проведении курса «Предпринимательство» в междуниверситетском формате и создании междуниверситетских команд, что может быть актуально для узкопрофильных университетов. Также подобное взаимодействие может выражаться в сотрудничестве со школами и колледжами (вовлечение школьников в студенческие команды), чьих учащихся университет хотел бы видеть в числе своих абитуриентов. Подобный подход может быть актуален для региональных университетов, желающих оставить в регионе наиболее сильных школьников, традиционно уезжающих учиться в университеты в крупные города.

Также университету рекомендуется привлекать к преподаванию курса «Предпринимательство» действующих предпринимателей или оказывать поддержку преподавателям курса «Предпринимательство», участвующим в развитии студенческих стартапов в роли сооснователей. Подобная практика будет для новых студентов наглядным примером того, что предпринимательство — реальный и доступный путь профессионального развития.

## Таблица критериев оценки соответствия стандарту для самооценки

Показатель	
1	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Поддержка студенческого предпринимательства со стороны руководства университета (готовность уделять время, выслушивать идеи и принимать решения по развитию данного направления)</li><li>➤ Внедрение курса «Предпринимательство» в учебную программу университета</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Внедрение формата проектного обучения и возможность защиты дипломной работы на основе своего стартапа</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Регулярное выделение финансирования из бюджета университета на поддержку студенческого предпринимательства</li><li>➤ Готовность руководства (проректора, декана или завкафедрой) к проведению нестандартных по формату мероприятий, нацеленных на развитие студенческого предпринимательства (самостоятельно или с привлечением внешнего консультанта или оператора)</li><li>➤ Возможность проведения курса «Предпринимательство» в межфакультетском и межкафедральном формате (возможность объединения в рамках одного обязательного курса студентов разных направлений обучения)</li><li>➤ Количество сотрудников университета, работающих на полную ставку, основное направление деятельности которых связано со студенческим предпринимательством, — 1–2 человека</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Наличие структурного подразделения университета, ответственного за развитие студенческого предпринимательства</li><li>➤ Наличие детализированного плана поддержки и развития студенческого предпринимательства на базе университета</li><li>➤ Наличие курирования студенческих стартапов в числе должностных обязанностей преподавателя курса «Предпринимательство» или сотрудника структурного подразделения университета либо реализация на базе структурного подразделения программ менторства и наставничества, реализуемых с помощью приглашенных предпринимателей</li></ul>

**Показатель**

---

- Количество сотрудников университета, работающих на полную ставку, основное направление деятельности которых связано со студенческим предпринимательством, — 3 человека
- 
- 5
- Возможность проведения курса «Предпринимательство» в межуниверситетском формате (в сетевом формате)
  - Возможность проведения курса «Предпринимательство» для учащихся ближайших школ и колледжей или привлечения их на курс в университет
  - Поддержка преподавателей курса «Предпринимательство», участвующих в развитии студенческих стартапов в роли сооснователей, или привлечение к преподаванию курса действующих предпринимателей
  - Количество сотрудников университета, работающих на полную ставку, основное направление деятельности которых связано со студенческим предпринимательством, — не менее 4 человек
-

# 3. Вовлечение студентов и популяризация предпринимательства

## Описание

Система популяризации предпринимательства и вовлечения студентов в данную деятельность должна решать несколько задач.

- Информирование студентов о возможностях предпринимательского пути развития.
- Создание у студентов уверенности в реалистичности подобного профессионального пути с помощью историй успеха молодых предпринимателей.
- Создание в университете дружелюбной атмосферы по отношению к начинающим предпринимателям.

Основными инструментами решения задачи популяризации предпринимательства являются мероприятия различного формата — встречи с успешными предпринимателями, мастер-классы, деловые игры, форумы, конференции, хакатоны, просмотр художественных фильмов про предпринимательство и др.

Мероприятия, нацеленные на вовлечение студентов в предпринимательство, направлены на стимулирование интереса и увеличение мотивации студентов к предпринимательской деятельности, сосредоточив их внимание на практической пользе и неординарности данного вида деятельности. Студенты обычно выбирают предпринимательские программы потому, что они хотят создавать бизнесы, решать насущные проблемы людей и компаний или зарабатывать много денег, а вовлекающие мероприятия помогают усилить данные интересы, а также дают возможность попробовать себя в роли, максимально близкой к роли действующего предпринимателя. Кроме того, подобные меро-

приятия способствуют скорейшему началу развития необходимых умений и личных качеств, включенных в перечень планируемых результатов обучения, а также помогают находить новые идеи и возможности для создания собственного бизнеса.

В различные мероприятия по популяризации предпринимательства могут быть вовлечены не только студенты, запускающие собственные стартапы, но и многие другие подразделения и сообщества университета, например, различные студенческие организации, ассоциации выпускников, эндаумент-фонд и многие другие.

1. На начальном уровне развития предпринимательской экосистемы университета (уровень 1) рекомендуется проводить популяризацию предпринимательства с помощью простых с точки зрения организации форматов (встречи с успешными предпринимателями, показы фильмов про предпринимательство, деловые игры и т.д.). К организации подобных мероприятий рекомендуется привлекать студентов курса «Предпринимательство». Также подобные мероприятия рекомендуется использовать как инструмент вовлечения студентов на данный курс, проходящий в факультативном формате. На этом уровне рекомендуется проводить 2–3 мероприятия в год по популяризации предпринимательства на базе университета.

Также рекомендуется вовлекать студентов курса в участие в наиболее крупных мероприятиях, посвященных предпринимательству или предпринимательскому образованию. И для вовлечения рекомендуется выбирать мероприятия, которые могут быть интересны неопытным в предпринимательстве студентам. В качестве инструментов для информирования студентов рекомендуется использовать общие для всего университета или факультета онлайн-каналы оповещения (группу университета или факультета в социальных сетях; рассылки по студентам) и офлайн-каналы оповещения (печатные плакаты на досках объявлений; живое информирование студентов на лекциях и семинарах). Подробные рекомендации по работе с онлайн- и офлайн-площадками представлены в Стандарте 9.

3. Вовлечение студентов и популяризация предпринимательства
2. На следующем уровне развития предпринимательской экосистемы (уровень 2) преподавателю курса «Предпринимательство» рекомендуется наладить сотрудничество с различными подразделениями университета/студенческими организациями (студенческий совет, профком, бизнес-клуб, клуб дебатов, клуб выпускников и т.д.). Подобное сотрудничество может состоять в следующем:
- оповещение всех участников подразделений/студенческих организаций о возможности обучения на курсе «Предпринимательство»;
  - включение информации о курсе «Предпринимательство» в рассылки данных студенческих организаций;
  - совместная организация и проведение нескольких мероприятий, в рамках которых будет популяризироваться предпринимательство;
  - вовлечение выпускников, добившихся успеха в бизнесе, в мероприятия, проходящие в университете.

Также рекомендуется ежегодно определять конкретные направления обучения и конкретные группы студентов, которые изучают обязательные дисциплины, близкие по содержанию к курсу «Предпринимательство». Например, такие курсы, как «Бизнес-планирование», «Основы ИТ-бизнеса», «Управление малым бизнесом», «Основы предпринимательства» и др. Студентов, изучивших данные дисциплины, рекомендуется привлекать на курс «Предпринимательство» в первую очередь, в силу их более высокого уровня профильной подготовки и, как следствие, большего понимания ценности курса «Предпринимательство».

3. На следующем уровне развития предпринимательской экосистемы (уровень 3) рекомендуется наладить сотрудничество с региональным оператором федеральной программы «Ты — предприниматель»<sup>1</sup>, цель которой состоит в популяризации

---

<sup>1</sup> <<https://yes.business/#regions>> (в 2017 г. программа «Ты — предприниматель» реализуется в 68 регионах РФ).

предпринимательства (в случае наличия в регионе оператора данной программы). Подобное сотрудничество может состоять в проведении на базе университета в рамках программы «Ты — предприниматель» мероприятий по популяризации предпринимательства и вовлечения всех участников данных мероприятий на курс «Предпринимательство».

Также рекомендуется создать отдельную открытую группу, посвященную стартап-тематике, для студентов университета, активно интересующихся и занимающихся предпринимательством. Это позволит не публиковать на общих группах университета или факультета слишком много локальных новостей и профильных материалов, связанных с данной тематикой. Однако рекомендуется продолжать публиковать анонсы наиболее крупных мероприятий по теме студенческого предпринимательства в общих группах университета или факультета для решения задачи популяризации и вовлечения студентов в предпринимательство. И для публикации рекомендуется выбирать мероприятия, которые могут быть интересны неопытным в предпринимательстве студентам. Администратором данной группы, ответственным за регулярные публикации тематических материалов, рекомендуется назначить одного из студентов или выпускников курса «Предпринимательство», интересующегося вопросами интернет-маркетинга или продвижения в социальных сетях.

На данном этапе развития экосистемы рекомендуется проводить 6–9 мероприятий в год, в рамках которых популяризуется предпринимательство.

4. На следующем уровне развития предпринимательской экосистемы (уровень 4) рекомендуется начать реализацию более сложных в организации форматов мероприятий по популяризации — конкурсы предпринимательских стартапов, форумы и конференции, посвященные теме предпринимательства и предпринимательского образования, деловые игры и др. Дополнительный вклад в популяризацию предпринимательства



### 3. Вовлечение студентов и популяризация предпринимательства

могут оказывать мероприятия, нацеленные на развитие действующих стартапов (рабочие выходные, проектные сессии, хакатоны, выездные инновационные школы и т.д.), которые описаны в Стандарте 7 (Сопровождение студенческих стартапов).

Также на данном уровне развития экосистемы рекомендуется ежегодно проводить по одной обязательной лекции для всех студентов первого курса с целью их ознакомления с возможностями для студенческого предпринимательства в университете. Данную лекцию рекомендуется проводить преподавателю курса «Предпринимательство» или сотруднику структурного подразделения университета, ответственного за развитие студенческого предпринимательства.

Также в группе университета или факультета в социальных сетях рекомендуется каждый семестр публиковать не менее одной истории успеха выпускников курса «Предпринимательство». Сбор информации о стартапах, созданных студентами курса, подробно рассмотрен в Стандарте 10, посвященном мониторингу предпринимательской экосистемы университета.

На данном этапе развития экосистемы рекомендуется проводить в университете 10–15 мероприятий в год, в рамках которых популяризируется предпринимательство.

5. На высоком уровне развития предпринимательской экосистемы (уровень 5) рекомендуется проводить совместные мероприятия по популяризации предпринимательства с ближайшими университетами, с которыми заключено соглашение о сотрудничестве или о сетевом взаимодействии. Подобные мероприятия могут помочь в формировании межуниверситетских команд для реализации стартапов. Подобный подход может быть интересен узкопрофильным университетам.

Также рекомендуется проводить мероприятия по популяризации предпринимательства и курс «Предпринимательство» совместно с ближайшими школами или колледжами

для вовлечения наиболее сильных учащихся старших классов в студенческие стартапы. Подобный подход может быть полезен региональным университетам в вопросе привлечения абитуриентов и удержания в регионе наиболее сильных школьников, которые чаще всего уезжают учиться в университеты в крупные города.

На поздних стадиях развития предпринимательской экосистемы университета рекомендуется проводить не менее 15 мероприятий в год, в рамках которых популяризируется предпринимательство.



### **Коротков Анатолий Викторович**

Выпускник МФТИ. В ходе обучения в магистратуре занимался разработкой и коммерциализацией биомедицинской технологии. В 2016 г. завершил обучение в аспирантуре НИУ ВШЭ, одновременно в течение двух лет принимал активное участие в развитии Межвузовской программы по подготовке технологических предпринимателей на базе МФТИ, МИФИ, МИСиС и РАНХиГС. В 2017 г. сотрудничал с ФРИИ по теме развития экосистемы предпринимательского образования в университетах России и в рамках организации форума по предпринимательскому образованию. Основатель и руководитель компании «ТехАудит», предоставляющей услуги технологического аудита и консалтинга на российском рынке. Наряду с развитием собственного бизнеса работает преподавателем в МФТИ, обучая студентов основам технологического предпринимательства.

### **Зобнина Маргарита Ренатовна**

Закончила экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления инновациями НИУ ВШЭ. Более 15 лет работала в управленческом консалтинге. Была сооснователем компании «Прайм консалт», которую развивала от создания до регулярного консультирования крупнейших компаний России в сфере ИКТ. Впоследствии она возглавила российское представительство международной консалтинговой компании Dynargie, выведя ее на отечественный рынок. С 2013 г. работала в Фонде развития интернет-инициатив (ФРИИ) в качестве директора департамента экосистемных проектов. С 2018 г. — директор по маркетингу образовательных программ и доцент кафедры управления инновациями НИУ ВШЭ. Помимо этого является экспертом Центра мониторинга технологической модернизации и научно-технического развития ОНФ и членом рабочей группы при Экспертном совете по науке и образованию Государственной думы РФ.



Автор книги «Стартап-гайд», а также разработчик практико-ориентированного смешанного курса «Интернет-предпринимательство», который преподается по ее методике в более чем 100 вузах России. В 2016 г. курс стал лауреатом Премии Рунета как социально значимый проект.

*Научное издание*

Коротков Анатолий Викторович  
Зобнина Маргарита Ренатовна

**Стандарты  
предпринимательской экосистемы  
университета**

*Рекомендации по развитию  
предпринимательской экосистемы*

Зав. книжной редакцией *Е.А. Бережнова*

Дизайн обложки *М.Р. Зобнина*

Компьютерная верстка *О.А. Быстрова*

Корректор *Е.Е. Андреева*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20  
Тел.: 8 (495) 772-95-90 доб. 15285

Подписано в печать 18.12.2018. Формат 60×88/16. Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 5,8  
Уч.-изд. л. 3,45. Печать струйная ролевая. Тираж 3000 экз. Изд. № 2240. Заказ №

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»  
Филиал «Чеховский Печатный Двор»  
142300, Московская обл., г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1  
www.chpd.ru, e-mail: sales@chpd.ru  
Тел.: 8 (499) 270-73-59