

DOI 10.69571/SSPU.2024.91.4.018

УДК 378.4:37.014

ББК 74.484.4

Е.Г. ШЕРШНЕВА

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ВУЗА В КОНТЕКСТЕ МОДЕЛИ «УНИВЕРСИТЕТ 3.0»

E.G. SHERSHNEVA

FEATURES OF INNOVATIVE AND ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF "UNIVERSITY 3.0" MODEL

В статье рассмотрена специфика деятельности университета как центра формирования технологических инноваций и предпринимательских инициатив. Выявлены ключевые особенности инновационно-предпринимательской инфраструктуры университета: многофункциональность структурных подразделений, приоритетность технологического предпринимательства, партнерство с промышленным и финансовым бизнесом, многовекторность охвата молодежной аудитории. Систематизированы преимущества и риски участников инновационного предпринимательства в образовательной сфере. Актуализируется, что инновационно-предпринимательское развитие высшего образования — это современный тренд, влияющий на конкурентоспособность университетов и региональных экономических систем.

The article examines specifics of university's activities as a center for the formation of technological innovations and entrepreneurial initiatives. The author detects the key features of university's innovative and entrepreneurial infrastructure: the multifunctionality of structural units, the priority of technological entrepreneurship, partnership with industrial and financial businesses, multi-vector communication with young audience. Advantages and risks of participants in innovative entrepreneurship in the educational sphere are systematized. It is actualized that the innovative and entrepreneurial development of higher education is a modern trend that determines competitiveness of universities and regional economic systems.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: университет, образование, инновации, инновационно-предпринимательский университет, инфраструктура, инновационная экосистема, бизнес-проект, технологическое развитие.

KEY WORDS: university, education, innovation, innovation and entrepreneurship university, infrastructure, innovation ecosystem, business project, technological development.

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования связана с трансформацией роли и функций высшего образования. На фоне глобальных изменений в социально-экономической и технологической сферах происходит переформатирование моделей университетов от традиционных «трансляторов знаний» к инновационным «флагманам прогресса» национальной экономики. Переход к «экономике знаний, где особое значение приобретают человеческий капитал и передовые технологии» [15], является одной из приоритетных задач современной государственной политики. В этом контексте российские вузы, особенно ведущие, проходят новый этап стратегического развития, который определит как будущую конкурентоспособность системы высшего образования, так и возможности укрепления национального технологического суверенитета. Сложившиеся условия диктуют

необходимость создания университетской инфраструктуры, обеспечивающей генерацию и коммерциализацию технологических разработок, что, в свою очередь, требует серьезных изменений в организационно-управленческой конфигурации образовательных учреждений. Следовательно, вопросы инновационно-предпринимательской модернизации российских вузов имеют высокую значимость в контексте государственных задач и глобальных трендов.

ЦЕЛЬ статьи заключается в исследовании особенностей инновационно-предпринимательской инфраструктуры крупного российского университета, реализующего инновационно-ориентированную модель развития.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. В ходе исследования применялись следующие методы: аналитический (контент-анализ научной литературы, анализ рисков), структурно-системный (исследование инфраструктурных элементов, систематизация преимуществ и рисков инновационно-предпринимательской деятельности университета), и также процессный подход к изучению организационных и управленческих особенностей инновационной инфраструктуры вуза.

Современные университеты все более активно включаются в процессы качественной трансформации территорий, выполняя функцию драйверов регионального и национального развития. Функциональная модель таких вузов получила название «университет третьего поколения» или «Университет 3.0». Продвигая инновации в качестве бизнес-проектов, университеты становятся участниками региональной экосистемы предпринимательства [7, с. 96]. Инновационно-предпринимательский концепт «Университет 3.0.» заключается в том, что к «двум традиционным миссиям вуза (образовательной и научно-исследовательской) добавляется третья: коммерциализация знаний и технологий» [9, с. 353]. В рамках данного концепта взаимосвязаны два аспекта развития:

1. Предпринимательский университет. Эта модель основывается на «идеологии «академического капитализма» и предполагает коммерциализацию знаний, формирование различных источников финансирования, создание бизнес-партнерств, а также воспитание предпринимательского поведения студентов и преподавателей» [1, с. 130].
2. Инновационный университет. Этот формат предусматривает превращение знаний в инновации и их дальнейшую коммерциализацию (продвижение бизнес-проектов, стартапов и прочих инновационных решений).

В рамках «третьей миссии» обозначились новые функции университетов как «генераторов инноваций» и «локомотивов» экономического роста. Гибридное позиционирование определило новую эволюционную ступень образовательных организаций и положило начало стратегическим преобразованиям в научно-образовательной сфере.

Произошедшие эволюционные сдвиги обусловили расширение научно-теоретических представлений о роли и функциях современных вузов. Например, в исследованиях А.О. Карпова инновационно-предпринимательский университет рассматривается «...как институт формирования квалифицированного человеческого капитала, научных и технологических решений, а также как инновационный элемент в формирующейся экономике знаний» [5, 18].

По мнению О.П. Овчинниковой и Н.Э. Овчинниковой, в условиях возрастания объема информационного давления и развития образовательных технологий вузы становятся создателями «опережающих знаний» в системе высшего образования [11].

Исследователи В.С. Ефимов и А.В. Лаптева полагают, что в связи с экспансией технологий искусственного интеллекта и развитием киберфизических систем создается база для техно-когнитивной революции и последующей трансформации университетов в «интеллектуальные хабы» или «Университеты 4.0» [3, с. 21].

В работе Г.Б. Клейнера обосновывается экосистемный подход к анализу университетской среды. Автор отмечает, что прогрессивные вузы обладают своеобразной «экогравитацией», то есть способностью «притягивать» профессиональные кадры, талантливых студентов,

перспективных партнеров. Интересной представляется авторская аналогия: структурная система образовательной организации описывается как «космическая система», в составе которой выделены «небесные объекты» (сотрудники, студенты, организационные подразделения), «гравитационные космические поля» как различные виды взаимодействий (спрос и предложение знаний, притяжение талантов), «движение космических объектов» (образовательные, исследовательские, инновационно-предпринимательские и управленческие процессы), «космические события» (значимые университетские события, например, реорганизация, изменение статуса, аккредитация, смена руководства) [6, с. 58].

В качестве отдельного исследовательского направления можно выделить развитие концептуальных подходов университетского менеджмента. Учитывая, что инновационно-ориентированное управление имеет более глубокую историю в западных странах, обратимся к трудам зарубежных ученых. Так, в рамках концепции открытых инноваций, разработанной Генри Чесбро [15], инновационно-предпринимательское развитие университета предлагается выстраивать на принципах открытости и паритетности по отношению к внешней среде: следует создавать интегрированные многосубъектные коммуникации с внешними партнерами и контрагентами для совместных исследований и разработок, обмена опытом, привлечения финансирования.

В работе С. Варго, Х. Виланд и М. Акака [20] раскрываются сервис-ориентированный и экосистемный подходы, а также идентифицируются основные движущие силы совместного создания ценности и инноваций. Авторы выделяют три движущих фактора создания жизнеспособных систем и экосистем: ценностные предложения, интеграция ресурсов, партнерская коллаборация. С позиции сервисной экосистемы, инфраструктура университета не просто создает инновации, а мультиплицирует эффект от кооперации участников и интеграции ключевых ресурсов в виде совместной ценности. Оригинальностью данной работы можно считать то, что авторами, во-первых, предложено применение экосистемного подхода к приданию ценности механизмам совместного творчества и, во-вторых, сделана попытка осмыслить инновационные процессы в контексте коэволюции. Как полагают С. Варго и Р. Лаш [19], в сервис-ориентированных моделях процесс создания инноваций происходит по принципу «клиент — соавтор ценности», при этом инновационный продукт становится частью сервисной экосистемы.

В труде С. Барли и П. Толберт [16], посвященной институционально-структурным аспектам развития корпораций, выявлено, что институционализация (или структурирование) — это непрерывный во времени процесс, на который влияют действия различных индивидов. По мнению авторов, влияние поведения людей (например, руководителей и исполнителей) на институциональное развитие имеет диахронический характер (распределено во времени), в то время как институционально-структурная среда ограничивает действия людей синхронно (в определенный момент времени). Также исследователи сделали вывод, что способность руководства вносить изменения (инновации) ограничивается непримиримостью других сотрудников, которые будут сопротивляться переменам. Данная теория позволяет проанализировать связи и дифференциации между различными типами институциональных инноваций (включая инфраструктуру), что повышает эффективность принятия управленческих решений руководством университета в условиях организационных перемен.

Исследуя особенности университетского управления в рамках «третьей миссии», американский профессор Рэндольф Холл пришел к выводу, что университетские инновации — это нечто большее, чем изобретательство, передача технологий и коммерциализация. Это развитие «особой культуры, стимулирующей новые и комплексные изменения посредством образования, научных исследований и служения обществу, а также формирование университетского мультипространства в процессе осуществления различных вспомогательных видов деятельности» [17].

Как показывает мировая практика, «университеты третьего поколения» преобразуются из традиционных учебных заведений в особые социально-экономические системы, в которых создаются условия для креативной самореализации студентов и преподавателей в командных коммерческих проектах. Как отмечает А.М. Петров, формирование портфеля предпринимательских компетенций, а также «... масштабирование лучших практик вузов по студенческим стартапам позволит обеспечить рост инновационного предпринимательства в стране и формирование новой бизнес-элиты» [12, с. 62].

Для развития университетского инновационно-предпринимательского потенциала необходима настройка соответствующей организационно-управленческой системы, которая базируется на триединстве следующих элементов:

- 1) образовательная модель, которая позволяет студенту сформировать необходимые предпринимательские компетенции и деловые качества;
- 2) система финансового и карьерного стимулирования инновационной активности преподавателей, научных сотрудников и управленческого персонала;
- 3) инновационно-предпринимательская среда университета (включая инфраструктуру, кадровое обеспечение, управленческие процессы, потоки событий).

Представленная организационно-управленческая система университета является примером модели так называемого «академического менеджериализма» (или менеджериизма), который в научной среде интерпретируется как паттерн управления на основе экономической эффективности и прочих корпоративных ценностей [2].

Учитывая ключевую роль инновационной подсистемы в обеспечении развития вузовского предпринимательства и цель настоящего исследования, проанализируем инфраструктурные особенности крупного российского университета. В качестве исследовательского кейса рассмотрим инновационно-предпринимательскую среду Уральского федерального университета (УрФУ), входящего в Топ-20 лучших университетов России по национальному рейтингу.

В инновационную «архитектуру» Уральского федерального университета интегрирован ряд структурных подразделений, обеспечивающих сопровождение наукоемких бизнес-проектов и развитие предпринимательских способностей у студентов и преподавателей. Ключевые элементы инновационной среды УрФУ представлены в табл. 1 [4].

Таблица 1. Инновационно-предпринимательская инфраструктура УрФУ

Элемент инновационной инфраструктуры	Характеристика	Сферы применения инновационных решений
Университетская стартап-студия	Формат менторского сопровождения предпринимательских проектов в высокотехнологичных отраслях, включающий проверку и финансирование бизнес-идей	Передовые производственные технологии, интеллектуальная энергетика, медицина и биотехнологии
Акселератор «Стартап-интенсив для инновационно-внедренческих центров»	«Программа по привлечению инновационных компаний, молодых ученых и предпринимателей для формирования портфеля проектов по производству новых материалов и продуктов» [4]	«Полимеры и композитные материалы, лазерные технологии сварки, строительство, сельское хозяйство, электроника, резинотехника» [4]
Проект «Инновационный дайвинг»	Система тренинговых мероприятий для студенческих команд по развитию креативных и деловых компетенций	«Социальное и технологическое предпринимательство, генерация инновационных управленческих решений» [4]
Программа «Стартап как диплом»	Формат защиты выпускной квалификационной работы в виде стартап-проекта командой студентов	Эффективные бизнес-проекты по производству товаров или оказанию услуг

Уральский межрегиональный центр трансфера технологий	Подразделение по развитию партнерства с предприятиями в интеллектуально-технологической сфере	Исследование технологических трендов, внедрение корпоративных управленческих инноваций, патентование результатов интеллектуальной собственности
Инжиниринговый центр цифровых технологий машиностроения	Подразделение по разработке и внедрению цифровых инжиниринговых услуг для промышленности, включая проектирование «цифровых двойников»	Совершенствование диджитал-инфраструктуры предприятий, создание «цифровых двойников» промышленных объектов
Фонд развития инноваций УрФУ	«Инвестиционное товарищество, осуществляющее консультационную и финансовую поддержку стартапов за счет собственных и грантовых средств» [4]	«Инновационные технологии или бизнес-проекты по производству товаров или оказанию услуг» [4]
Школа талантов УрФУ	Программа мероприятий по привлечению талантливых и креативных школьников в научно-предпринимательские проекты	Развитие научных и коммерческих компетенций школьников старших классов на основе проектного практикума в передовых технологических сферах

В дополнение к подразделениям, указанным в табл. 1, созданы центры по кадровому обеспечению, образовательным технологиям, инновационному маркетингу, управлению интеллектуальной собственностью. Результатом стратегии УрФУ является создание инновационной экосистемы полного цикла, включающей многофункциональную систему поддержки инновационной деятельности.

По таблице 1 видно, что фокус внимания университетских кураторов направлен в основном на развитие студенческих бизнес-идей в высокотехнологичных сферах, таких как IT, инжиниринг, новые материалы, энергетика, биотехнологии. Для продвижения стартапов реализуются акселерационные программы развития: от идеи до готового бизнес-проекта. В отчетной статье А.Ф. Терлыга уточняет, что «... конкурсные и акселерационные программы УрФУ проводятся как непосредственно университетом, так и в партнерстве с АО «Российская венчурная компания», фондом Сколково, Фондом по содействию развития малых форм предприятий в научно-технической сфере, а также при участии предприятий» [13, с. 140].

Акселерационные мероприятия позволяют студентам развить коммуникативные навыки и креативность, наработать предпринимательский и проектно-командный опыт, а главное — получить инвестиционную поддержку на реализацию своих стартапов. Даже если проект не будет финансово поддержан, приобретенные знания и умения послужат «трамплином» для дальнейшего совершенствования бизнес-замыслов.

Для мотивации инновационной активности сотрудников в УрФУ реализуется система методов финансового и карьерного стимулирования. Финансовые методы подразумевают надбавки к зарплате за руководство выпускными квалификационными работами в формате «Стартап как диплом», за изобретения, полезные модели, а также за выполнение условий эффективных контрактов. С 2021 года в УрФУ осуществлен переход к новому типу эффективного контракта — контракту высших достижений (научному, образовательному или инновационному). Методы карьерного стимулирования включают возможность прохождения курсов повышения квалификации, обучения в целевой магистратуре/аспирантуре. С 2023 года формируется внутриуниверситетский рейтинг преподавателей и научных сотрудников по результатам индивидуальных достижений.

В качестве эффекта от «третьей миссии» УрФУ можно рассматривать следующие результаты:

- 1) создание «материальных и интеллектуальных активов, позволяющих получать доход» [13];
- 2) расширение инновационно-предпринимательского потенциала (новый управленческий опыт, формирование компетенций, установление связей с бизнес-сообществом, диверсификация финансовых потоков);
- 3) улучшение имиджа и продвижение бренда университета в предпринимательской и социальной среде.

Вектор дальнейшего развития УрФУ направлен на увеличение количества реализуемых инновационных проектов, расширение взаимодействия с технопарками, укрепление позиций университета в инновационной экосистеме Уральского региона.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. Анализ практики УрФУ позволяет выделить следующие организационно-управленческие особенности инновационной инфраструктуры вуза:

- многокомпонентность и многофункциональность инновационных подразделений университета, что требует наличия значительных финансовых, кадровых, информационных и технических ресурсов;
- приоритетность технологического предпринимательства, что обуславливает необходимость развития кадрового потенциала;
- партнерство с промышленным и финансовым бизнесом, что требует создания коммуникационных и маркетинговых подразделений;
- многовекторность охвата молодежной аудитории (школьники, студенты, аспиранты, молодые ученые-докторанты), что сопряжено с необходимостью формирования профессиональных команд наставников/менторов для разных возрастных категорий и предметных областей деятельности.

Важным аспектом инновационно-предпринимательской деятельности является анализ возможных рисков. Во-первых, университеты сталкиваются с организационными, кадровыми и управленческими рисками. Усложнение организационной архитектуры и кадрового взаимодействия зачастую сопровождается информационной асимметрией, complication межличностных связей, конфликтом интересов сотрудников. Соответственно, возникает необходимость настройки эффективного механизма регламентации функций, ответственности и показателей работы большого количества вузовских подразделений. Кроме того, в российских университетах отмечается проблема «старения кадров», в связи с чем возникает потребность в обеспечении преподавательского состава людьми среднего и молодого возраста, так как именно эти категории сотрудников активно осваивают новые образовательные технологии, успешно совмещая образовательную и научно-исследовательскую работу. Как отмечает Е. О. Нидергаус, преподаватели моложе 60 лет характеризуются толерантностью к традиционным образовательным стереотипам и высоким запасом физических и психических ресурсов, необходимых для принятия новых профессиональных ценностей [10, с. 47]. Во-вторых, на деятельность вузов оказывают существенное влияние финансовые, социально-экономические и политические риски.

Для бизнес-команд и инновационных проектов спектр рисков существенно шире. Так, в исследовании Д. Ю. Трещевского и С. Н. Папина сделан вывод, что «для инновационных предприятий, созданных при содействии вузов, наибольшую опасность представляют финансовые риски, а наименьшее отрицательное воздействие оказывают технико-технологические и институциональные риски» [14]. Кроме внешних факторов, успешность инновационного бизнеса зависит от личностных качеств и деловых компетенций будущих предпринимателей, к которым можно отнести прогнозно-аналитические способности по предвидению рыночной ситуации, изменений потребительского поведения и конкурентного климата.

На основе литературных источников [8, 9, 14] и собственного профессионального опыта автором представлена систематизация ключевых преимуществ и рисков инновационно-предпринимательской деятельности в университетской среде (Табл. 2).

Таблица 2 **Преимущества и риски участников инновационно-предпринимательской деятельности в университетской среде**

Преимущества	Риски
Для университета	
1. Формирование портфеля передовых технологий. 2. Привлечение бизнес-партнеров и спонсоров для реализации совместных проектов. 3. Увеличение доходов. 4. Продвижение бренда университета. 5. Повышение конкурентоспособности	1. Снижение квалификации преподавателей на фоне технологического прогресса и профессионального выгорания. 2. Недостаток преподавателей с предпринимательскими компетенциями. 3. Усложнение оргструктуры и кадрового взаимодействия, увеличение документооборота. 4. Несовершенства в системе отбора перспективных технологических проектов. 5. Рост промышленного шпионажа на фоне ужесточения конкуренции в университетской среде
Для студенческой бизнес-команды	
1. Получение предпринимательского опыта и возможность начать свое дело на этапе обучения в вузе. 2. Консультационно-менторское сопровождение инновационных бизнес-проектов, включая юридическую поддержку. 3. Возможность использования лабораторий и оборудования для опытов/разработок. 4. Установление связей с бизнес-партнерами. 5. Получение грантов на развитие перспективных бизнес-проектов	1. Недостаточность знаний в области экономики, маркетинга, информационных технологий. 2. Недооценка рыночных рисков при выходе проекта на стадию масштабирования. 3. Нереалистичность финансового планирования (риск роста расходов и снижения доходов). 4. Появление команды-конкурента из другого вуза (в случае грантовых или спонсорских конкурсов). 5. Сложности с регистрацией патента или иных авторских прав на интеллектуальную собственность

Преимущества тандема «университет–студенческая команда» позволяют успешно реализовывать эффективные инновационные бизнес-проекты, что, в свою очередь, приводит к масштабным социально-экономическим результатам: насыщению рынка востребованными услугами и продуктами, повышению занятости населения, расширению интеллектуального потенциала региона.

ВЫВОДЫ. В контексте значимости инновационно-предпринимательской миссии, нацеленной на формирование вуза как экосистемной корпорации, можно заключить, что «Университет 3.0» обладает совокупностью следующих характеристик:

- 1) внедряет предпринимательский паттерн в стратегию своего развития;
- 2) обеспечивает диссипацию результатов научно-исследовательской деятельности в промышленность и нематериальную сферу;
- 3) создает возможности для развития студенческого предпринимательства;
- 4) совершенствует внутренние процессы и внешние коммуникации в русле стратегических и тактических задач инновационной трансформации.

Выполняя функции бизнес-игроков и драйверов инноваций, вузы сталкиваются с необходимостью имплементации сложных управленческих механизмов, свойственных крупным корпорациям. Основными направлениями организационно-управленческой трансформации университетов являются: модернизация образовательных технологий с учетом финансовых, технологических, рыночных, кадровых и законодательных рисков; совершенствование си-

стемы стимулирования инновационной активности преподавателей с помощью финансовых, карьерных и личностных инструментов; развитие инновационно-предпринимательской инфраструктуры на основе принципов эффективности и гибкости.

В качестве перспективных направлений дальнейших исследований можно обозначить: анализ факторов развития университетов в контексте национальных и глобальных вызовов, изучение влияния различных рисков на успешность технологических бизнес-проектов, совершенствование методического инструментария для оценки результативности инновационно-предпринимательских проектов.

Таким образом, идеологическое и организационное преобразование вузовских моделей в рамках концепта «Университет 3.0» является стратегическим трендом, оказывающим существенное влияние на конкурентоспособность университетов и национальной экономики в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Диев В.С. Управление университетом в условиях академического капитализма: иерархия или сеть? // Идеи и идеалы. 2017. № 1 (31). Т. 1. С. 128–135.
2. Ермолаева С.Г., Амбарова П.А. Социологические подходы к исследованию академического менеджериализма как новой модели университетского управления // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2021. № 2 (71). С. 58–69.
3. Ефимов В.С., Лаптева А.В. Университет 4.0: философско-методологический анализ // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 1. Т. 21. С. 16–29.
4. Инновационная инфраструктура УрФУ. Официальный портал. URL: <https://inno.urfu.ru/> (дата обращения: 02.03.2024).
5. Карпов А.О. Возможен ли Университет 3.0 в России? // Социологические исследования. 2018. № 9. С. 59–70.
6. Клейнер Г.Б. Современный университет как экосистема: институты междисциплинарного управления // Journal of Institutional Studies. 2019. № 11 (3). С. 54–63.
7. Коява Л.В., Новгородов П.А., Смирнов С.А. Предпринимательский университет. Концепт // Современная конкуренция. 2018. № 4 (70)–5 (71). Т. 12. С. 93–105.
8. Логвинова А.В. Риски административного управления вузом в представлении персонала // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2019. № 3. Т. 10. С. 10.
9. Нариманова О.В. Концепция Университет 3.0: перспективы реализации в России в условиях новой технологической революции // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие: сетевой журнал. 2019. № 2 (25). Т. 7. С. 350–363.
10. Нидергаус Е.О. Профессиональные ценности преподавателей разных поколений в условиях перехода к модели предпринимательского вуза // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2023. № 5 (86). С. 43–49.
11. Овчинникова О.П., Овчинникова Н.Э. Роль современного университета в инновационном развитии региона // Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2018. № 2 (62). С. 154–163.
12. Петров А.М. Студенческие стартапы в вузах России: современная ситуация // Экономические науки. 2021. № 8 (201). С. 61–66.
13. Терлыга А.Ф. Университеты как пространство инноваций Уральского региона // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 6. Т. 21. С. 138–141.
14. Трещевский Д.Ю., Папин С.Н. Риски проектов малых инновационных предприятий вузов // Фундаментальные исследования. 2019. № 5. С. 138–142.
15. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. Пер. с англ. В.Н. Егорова; под ред. Л. Миронова. М.: Поколение, 2007. 336 с.
16. Barley S.R., Tolbert P.S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution // Organization Studies. 1997. Vol. 18 (1). Pp. –117.
17. Hall R. Creating the innovative university // Technology and Innovation. 2020. Vol. 21. Pp. 1–14.

18. Karpov A.O. University 3.0 as a corporate entity of knowledge economy: models and missions // International Journal of Economics and Financial Issues. 2016. Vol. 6 (58). Pp. 354–360.
19. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: continuing the evolution // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36 (1). Pp. 1–10.
20. Vargo S.L., Wieland H., Akaka M.A. Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective // Industrial Marketing Management. 2015. Vol. 44. Pp. 63–72.

REFERENCES

1. Diev V.S. *Upravlenie universitetom v usloviyah akademicheskogo kapitalizma: ierarhiya ili set'?* [University management in the conditions of academic capitalism: hierarchy or network?] // Ideas and Ideals. 2017. No. 1 (31). Vol. 1. S. 128–135. (In Russian).
2. Ermolaeva S.G., Ambarova P.A. *Sociologicheskie podhody k issledovaniyu akademicheskogo menedzherializma kak novoj modeli universitetskogo upravleniya* [Sociological approaches to the study of academic managerialism as a new model of university management] // Bulletin of the Surgut State Pedagogical University. 2021. No. 2 (71). S. 58–69. (In Russian).
3. Efimov V.S., Lapteva A.V. *Universitet 4.0: filosofsko-metodologicheskij analiz* [University 4.0: philosophical and methodological analysis] // University Management: Practice and Analysis. 2017. No. 1. Vol. 21. S. 16–29. (In Russian).
4. *Innovacionnaya infrastruktura UrFU. Oficial'nyj portal* [Innovative infrastructure of UrFU. Official portal]. URL: <https://inno.urfu.ru/> (data obrashheniya: 02.03.2024). (In Russian).
5. Karpov A.O. *Vozmozhen li Universitet 3.0 v Rossii?* [Is university 3.0 feasible in Russia?] // Sociological Research. 2018. No 9. S. 59–70. (In Russian).
6. Klejner G.B. *Sovremennyy universitet kak ekosistema: instituty mezhdisciplinarnogo upravleniya* [University as an ecosystem: institutes of interdisciplinary management] // Journal of Institutional Studies. 2019. No. 11 (3). S. 54–63. (In Russian).
7. Koyava L.V., Novgorodov P.A., Smirnov S.A. *Predprinimatel'skij universitet. Koncept* [Entrepreneurial university. The concept] // Journal of Modern Competition. 2018. No. 4 (70) – 5 (71). Vol. 12. S. 93–105. (In Russian).
8. Logvinova A.V. *Riski administrativnogo upravleniya vuzom v predstavlenii personala* [The risks of university administration in the representation of staff] // World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies. 2019. No. 3. Vol. 10. S. 10 (In Russian).
9. Narimanova O.V. *Koncepciya Universitet 3.0: perspektivy realizacii v Rossii v usloviyah novoj tehnologicheskoy revolyucii* [University 3.0 Concept: prospects for implementation in Russia under the conditions of a new technological revolution] // Personality in a Changing World: Health, Adaptation, Development. 2019. No. 2 (25). Vol. 7. S. 350–363. (In Russian).
10. Nidergaus E.O. *Professional'nye cennosti prepodavatelej raznyh pokolenij v usloviyah perekhoda k modeli predprinimatel'skogo vuz* [Professional values of teachers of different generations in the conditions of transition to the model of an entrepreneurial university] // Bulletin of the Surgut State Pedagogical University. 2023. No. 5 (86). S. 43–49. (In Russian).
11. Ovchinnikova O.P., Ovchinnikova N.E. *Rol' sovremennogo universiteta v innovacionnom razvitii regiona* [The role of the modern university in the innovative development of the region] // Herald of Omsk University. Series Economics. 2018. No. 2 (62). S. 154–163. (In Russian).
12. Petrov A.M. *Studencheskie startapy v vuzah Rossii: sovremennaya situaciya* [Student startups in Russian universities: the current situation] // Scientific Journal Economic Sciences. 2021. No. 8 (201). S. 61–66. (In Russian).
13. Terlyga A.F. *Universitety kak prostranstvo innovacij Ural'skogo regiona* [Universities as a space for innovation in the Ural region] // University Management: Practice and Analysis. 2017. No. 6. Vol. 21. S. 138–141. (In Russian).
14. Treshchevskij D.Yu., Papin S.N. *Riski proektov malyh innovacionnyh predpriyatij vuzov* [Risks of projects of small innovative enterprises of higher education institutions] // Fundamental Research. 2019. No. 5. S. 138–142. (In Russian).

15. Chesbrough H. *Otkrytye innovatsii: Sozdanie pribyl'nykh tekhnologii* [Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology]. Moscow: Pokolenie, 2007. 336 s. (In Russian).
16. Barley S.R., Tolbert P.S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution // *Organization Studies*. 1997. Vol. 18 (1). Pp. 93–117. (In English).
17. Hall R. Creating the innovative university // *Technology and Innovation*. 2020. Vol. 21. Pp. 1–14. (In English).
18. Karpov A.O. University 3.0 as a corporate entity of knowledge economy: models and missions // *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2016. Vol. 6 (S8). Pp. 354–360. (In English).
19. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: continuing the evolution // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36 (1). Pp. 1–10. (In English).
20. Vargo S.L., Wieland H., Akaka M.A. Innovation through Institutionalization: A Service Ecosystems Perspective // *Industrial Marketing Management*. 2015. Vol. 44. Pp. 63–72. (In English).