

Оригинальная статья
УДК 303.4:378

Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса

М. Г. Леухова¹, И. В. Корчагина²

^{1,2} Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

¹ leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

² korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

Аннотация: *Введение.* В современных условиях университеты должны выполнять «третью миссию» и становиться предпринимательскими (Университет 3.0). Это стратегическое преобразование, но теоретические подходы к стратегированию предпринимательских университетов слабо изучены. Цель работы – выявление стратегических возможностей создания и развития предпринимательского университета в Кемеровской области – Кузбассе, а также определение подходов к формулировке интересов его стейкхолдеров, миссии, стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ. *Объекты и методы исследования.* Кемеровский государственный университет как ведущий университет Кемеровской области – Кузбасса. Методической основой работы являются теория стратегии и методология стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта, включающие анализ интересов и ценностей, OTSW-анализ, выявление стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ. *Результаты и их обсуждение.* Стратегическое развитие КемГУ как предпринимательского университета и далее как Университета 4.0 возможно и целесообразно. Интересы основных стейкхолдеров совпадают в сфере коммерциализации исследований и разработок, а также развития предпринимательской экосистемы университета. Глобальные, национальные и региональные тренды обуславливают потенциал и целесообразность реализации «третьей миссии» КемГУ. Выявлены сильные стороны объекта стратегирования как предпринимательского университета (наличие системы обучения предпринимательству, инновационная инфраструктура, компетенции и опыт в создании стартапов), а также слабые, важнейшей из которых является низкий уровень развития предпринимательской культуры. Сформулирована миссия КемГУ как предпринимательского университета. Определено пять стратегических приоритетов, четыре из которых обеспечено конкурентными преимуществами и могут определять стратегические контуры и стратегические цели. *Выводы.* Исследование представляет интерес для руководства вузов, планирующих стратегическое развитие университетов как предпринимательских, а также их партнеров.

Ключевые слова: теория стратегии, методология стратегирования, предпринимательский университет, стейкхолдеры, глобальные тренды, миссия, стратегические приоритеты, конкурентные преимущества

Цитирование: Леухова М. Г., Корчагина И. В. Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 12–30. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>

Поступила в редакцию 07.02.2022. Прошла рецензирование 14.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

Strategic Analysis of the Development Potential of the Entrepreneurial University of Kuzbas

Maria G. Leukhova¹, Irina V. Korchagina²

^{1,2}Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

¹leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

²korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

Abstract: *Introduction.* Modern universities must fulfill the so-called “third mission” and become entrepreneurial (University 3.0). To go through this strategic transformation, universities need new theoretical approaches to strategizing. The research objective was to identify the strategic opportunities of creating an entrepreneurial university in the Kemerovo Region, i.e. interests of its stakeholders, mission, strategic priorities, competitive advantages, etc. *Study objects and methods.* The research featured the Kemerovo State University as the leading university in the region. It relied on the strategizing theory and methodology developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Science. It involved an analysis of interests and values, an OTSW analysis, the method of strategic priorities and competitive advantages, etc. *Results and discussion.* The strategic development of the Kemerovo State University as an entrepreneurial university on its way to University 4.0 proved to be possible and expedient. The interests of the main stakeholders coincided in the field of R&D commercialization and the development of the entrepreneurial ecosystem of the university. Global, national, and regional trends determined the potential and expediency of “the third mission” of the Kemerovo State University. The strategizing strengths included a ready-made entrepreneurial training system, innovative infrastructure, competencies, and experience in start-ups, while the low level of entrepreneurial culture appeared to be the most obvious weakness. The article introduces the mission of the Kemerovo State University as an entrepreneurial university. The authors identified five strategic priorities, four of which demonstrated competitive advantages, as well as clear strategic contours and goals. *Conclusion.* The study can be of interest to management departments of universities that plan their strategic development as entrepreneurial universities.

Keywords: strategy theory, strategy methodology, entrepreneurial university, stakeholders, global trends, mission, strategic priorities, competitive advantages

Citation: Leukhova MG, Korchagina IV. Strategic Analysis of the Development Potential of the Entrepreneurial University of Kuzbas. *Strategizing: Theory and Practice.* 2022;2(1):12–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>

Received 07 February 2022. Reviewed 14 February 2022. Accepted 01 March 2022.

库兹巴斯创业型大学发展潜力的战略分析

M. G. 列乌霍娃¹, I. V. 科尔恰吉娜²

^{1,2}克麦罗沃国立大学, 俄罗斯克麦罗沃州

¹leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

²korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

摘要: 引言。在现代条件下, 大学必须履行“第三使命”, 成为企业家(大学3.0)。这是一种战略转型, 但对创业型大学战略规划的理论方法却研究甚少。本研究的目的是确定在克麦罗沃州-库兹巴斯创建和发展创业型大学的战略机遇, 并确定制定利益相关者的利益、使命、战略优先事项和竞争优势的方法。研究的对象和方法。研究对象是克麦罗沃州-库兹巴斯的一流大学——克麦罗沃国立大学。研究的方法论基础是俄罗斯科学院外籍院士V. L. 昆特的战略理论和战略规划方法论, 包括利益和价值分析, OTSW-分析, 确定战略优先事项和竞争优势。结果及其讨论。克麦罗沃国立大学作为创业型大学, 以及进一步作为大学4.0的战略发展是可能的, 也是合理的。主要利益相关者的利益与大学的研发商业化以及创业生态系统等方面的发展是一致的。全球、国家和地区趋势决定了克麦罗沃国立大学“第三使命”的潜力和可行性。确定了战略规划对象作为创业型大学的优势(拥有创业教育体系、创新基础设施、创建初创企业的能力和和经验), 以及劣势, 其中最重要的劣势是创业文化发展水平低。制定了克麦罗沃国立大学作为创业型大学的使命。确定了五个战略优先事项, 其中四个具有竞争优势的保障, 可以确定战略轮廓和战略目标。结论。该研究对正在制定创业型大学发展战略的大学领导层以及其合作伙伴都有意义。

关键词: 战略理论、战略规划方法论、创业型大学、利益相关者、全球趋势、使命、战略优先事项、竞争优势

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月07日 评审日期: 2022年2月14日 接受发表的日期: 2022年3月01日

ВВЕДЕНИЕ

В XXI в. продолжают стратегические изменения многих стабильных и ранее мало склонных к управленческим инновациям общественных институтов. Особенно в традиционно неприбыльной социальной сфере¹. Школы, университеты, больницы, театры и музеи столкнулись с необходимостью самостоятельно формировать часть бюджета, оказывая платные услуги, выполнять жесткие количественные показатели эффективности, создавать эндаумент и др.^{2,3} Возникают новые промежуточные формы организаций, находящиеся на стыке коммерческого и некоммерческого секторов. Например, законодательство Великобритании с 2005 г. предусматривает такую организационно-правовую форму, как «компания общественных интересов» («community interest company»). Она может получать доходы

от своей деятельности, но существуют ограничения, требующие реинвестирования большей части поступлений на общественно значимые цели. Например, развитие человеческого капитала⁴.

Во всем мире под влиянием «второй академической революции» высшая школа активно ищет актуальные форматы работы в ситуации финансово-экономических ограничений, исходящих от государственных администраторов, требований нового публичного менеджмента и усиления академической конкуренции как внутри страны, так и на глобальном уровне^{5,6,7}. Ответом на вызовы современной высшей школе может стать концепция предпринимательского университета как субъекта современной смешанной экономики⁸. Лица, принимающие решения, декларируют заинтересованность в развитии университетов в качестве

¹ Khieng S., Dahles H. Commercialization in the non-profit sector: the emergence of social enterprise in Cambodia // *Journal of Social Entrepreneurship*. 2015. Vol. 6. № 2. P. 218–243. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954261>

² Rane N. T. Privatization and commercialization higher education in India and future aspects // *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2019. Vol. 6. № 3. P. 78–84.

³ Altbach P., Reisberg L. The pursuit of international students in a commercialized world // *International Higher Education*. 2013. Vol. 73. <https://doi.org/10.6017/ihe.2013.73.6115>

⁴ Mason P. R. The community interest company // *Social Business*. 2020. Vol. 10. № 1. P. 65–84. <https://doi.org/10.1362/204440820X15813359568264>

⁵ Taylor M. What is good university financial management? // *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2013. Vol. 17. № 4. P. 141–147. <https://doi.org/10.1080/13603108.2013.835289>

⁶ Deering D., Sá C. M. Financial management of Canadian universities: adaptive strategies to fiscal constraints // *Tertiary Education and Management*. 2014. Vol. 20. № 3. P. 207–224. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.919604>

⁷ Valero A., van Reenen J. The economic impact of universities: Evidence from across the globe // *Economics of Education Review*. 2019. Vol. 68. P. 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>

⁸ Feola R., Parente R., Cucino V. The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia // *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 12. № 4. P. 1787–1808. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>

предпринимательских. Растет научный и практический интерес к ним.

Продолжаются академические дискуссии по поводу понимания сущности и преимуществ предпринимательского университета как научно-прикладной категории. Первыми эту тему начали разрабатывать Б. Р. Кларк и Й. Уисем в конце 1990-х – начале 2000-х гг.^{9, 10, 11} Их представления исходят из анализа объективных закономерностей эволюции университетов, связанных с усложнением запросов их стейкхолдеров и требований внешней среды в целом. Концепция Б. Р. Кларка основана на том, что модель гумбольдтовского университета («*Universitas litterarum*»), в котором сочетается обучение студентов с исследованиями для получения новых знаний, стала слишком ограниченной для второй половины XX в. и не может устраивать университетских стейкхолдеров. Предпринимательский университет («*Entrepreneurial university*») является адекватным ответом на вызовы инновационной экономики, требующей потока новых технологий, использования результатов интеллектуальной деятельности для экономического развития, а также политики правительств развитых стран, выделяющих на исследования государственные ресурсы¹².

В широком плане можно говорить о том, что негласный социальный контракт высшей школы и общества дополнился новыми обязательствами для первой – требованиями демонстрировать вклад в социально-экономическое развитие. Поэтому предпринимательский университет, согласно Б. Р. Кларку, должен быть ориентирован на риск, инновации и предпринимательскую культуру, диверсифицировать источники финансирования, использовать современную методологию управ-

ления и развивать научные исследования в востребованных на инновационном рынке сферах¹³.

Сходную позицию занимает Й. Уисем, который выделил три поколения эволюции университетов. «Университет 1.0» ограничивался образовательной составляющей, передавая знания наиболее талантливой и мотивированной части молодежи. «Университет 2.0» оценивался по уровню научных исследований и публикаций (это поколение соответствует гумбольдтовским университетам в понимании Б. Р. Кларка). «Университет 3.0» не просто продуцирует научные знания, а обеспечивает реализацию новых технологий в национальной экономике за счет прямого взаимодействия с бизнесом и генераций большого числа технологических предпринимателей, создающих стартапы. Эта обязанность получила название «третьей миссии» университета по отношению к двум традиционным (образование и наука)¹⁴. Основное отличие концепции Й. Уисема заключалось в представлении о том, что университет становится предпринимательским не столько под влиянием внешних требований, сколько для повышения конкурентоспособности в соперничестве за финансирование, лучших профессоров и студентов.

Не вдаваясь в дискуссию по поводу терминологических оттенков дефиниции «предпринимательский университет», авторы исходят из следующего определения. Предпринимательский университет – это вуз, который «систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах – генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой»¹⁵. На основе анализа

⁹ Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Высшая школа экономики, 2011. 240 с.

¹⁰ Wissema J. G., Djarova J. G. A new look at innovation policy: Twelve recommendations // *Economic planning and industrial policy in the globalizing economy* / editor M. Yülek. Cham: Springer, 2015. P. 269–287. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06474-1_13

¹¹ Wissema J. G. The new learning // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Т. 22. № 2. С. 11–16.

¹² Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов...

¹³ Там же.

¹⁴ Wissema J. G., Djarova J. G. A new look at innovation policy...

¹⁵ Мкртчян Г. А., Исаева О. М. Становление предпринимательского университета: столкновение ценностей и сопротивление изменениям // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21. № 2. С. 76–85. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.022>

ряда современных публикаций можно выделить основные характеристики предпринимательского университета^{16, 17, 18, 19, 20, 21}:

– высокое качество управления, менеджмент современного уровня (гибкость управления, скорость принятия решений и др.);

– широкое распространение ценностей предпринимательства в академической среде (риск, инновации, финансовое вознаграждение), а также соответствующего типа мышления;

– стратегию развития университета, ориентированную на предпринимательство и инновации как главные цели и индикаторы успеха;

– диверсификацию ресурсной, в частности финансовой, базы, сравнительно меньшую долю государственного (бюджетного) финансирования, ориентацию на финансовые показатели результативности и эффективности;

– наличие инновационной предпринимательской экосистемы, обеспечивающей благоприятные условия для коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, появление технологических предпринимателей и их развитие до уровня быстрорастущих «фирм-газелей»;

– высокий уровень интеграции и взаимодействия с бизнесом и местным сообществом;

– стремление к глобальной деятельности, учитывающая межнациональную конкуренцию университетов.

Переход от Университета 2.0 к предпринимательскому университету («вторая академическая революция») – это кардинальное изменение стратегического уровня, требующее отойти от инерционного ситуативного мышления. Поэтому необходимо стратегирование развития университетов как предпринимательских, т.е. Университетов 3.0. Однако вопросы стратегического развития предпринимательских университетов как в России, так и в мире остаются недостаточно изученными.

Изменения, происходящие в предпринимательских университетах, дискутируются в ограниченном числе эмпирических работ^{22, 23, 24}. Можно выделить исследование N. Saha и др., где рассматривается роль предпринимательских университетов в стратегических региональных преобразованиях в рамках «умной специализации» регионов Восточной Европы²⁵. В данной работе показано взаимное влияние региональных стратегий, направленных на местное экономическое развитие, и реализации университетских научно-технологических разработок, которые способны обеспечить территории конкурентные преимущества.

S. Horner и др. в исследовании 115 университетов Великобритании показали, что эффективность предпринимательства в вузе зависит от вовлечения преподавателей в стратегическое планирование исследований и разработок, тогда как наличие инновационной инфраструктуры является

¹⁶ Audretsch D. B., Belitski M. Three-ring entrepreneurial university: in search of a new business model // *Studies in Higher Education*. 2021. Vol. 46. № 5. P. 977–987. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>

¹⁷ The entrepreneurial university and the region: what role for entrepreneurship departments? / R. Pugh [et al.] // *European Planning Studies*. 2018. Vol. 26. № 9. P. 1835–1855. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1447551>

¹⁸ Martínez-Martínez S. L., Ventura R. Entrepreneurial profiles at the university: a competence approach // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.612796>

¹⁹ Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: a twisting learning path model of ambidexterity / P. Centobelli [et al.] // *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 141. P. 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>

²⁰ Etkowitz H. Anatomy of the entrepreneurial university // *Social Science Information*. 2013. Vol. 52. № 3. P. 486–511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>

²¹ Головкин Н. В., Зиневич О. В., Рузанкина Е. А. Университет третьего поколения: Б. Кларк и Й. Уисема // *Высшее образование в России*. 2016. № 8–9. С. 40–47.

²² Saha N., Saha T., Saha P. Entrepreneurial universities perception and regional innovation system: Do they really create an environment for regional economic development? // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. Vol. 23. № 2.

²³ Strategic choice in universities: Managerial agency and effective technology transfer / S. Horner [et al.] // *Research Policy*. 2019. Vol. 48. № 5. P. 1297–1309. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.015>

²⁴ Sejersén N., Hansen J. From a means to an end: patenting in the 1999 Danish “Act on Inventions” and its effect on research practice // *Minerva*. 2018. Vol. 56. № 3. P. 261–281. <https://doi.org/10.1007/s11024-017-9336-y>

²⁵ Saha N., Saha T., Saha P. Entrepreneurial universities perception...

необходимым, но не достаточным условием²⁶. N. Sejersen и J. Hansen рассматривали негативные эффекты нового публичного менеджмента, ориентированного на формализованные количественные показатели, для университетских и личных стратегий научной активности²⁷. Контроль и мотивация университетов, их сотрудников, связанная только с динамикой результатов интеллектуальной деятельности, приводят к тому, что делается выбор в пользу получения как можно большего числа патентов без учета новизны и коммерческого потенциала идеи.

Анализируя проблему жесткого государственного контроля и искажения стимулов, S. Liu и P. C. Van der Sijde сформулировали концепцию «Предпринимательского университета 2.0». Его стратегия должна отличаться независимостью университета и складываться в равном диалоге всех стейкхолдеров²⁸. В литературе описаны отдельные успешные кейсы интеграции предпринимательских университетов в стратегии более высокого уровня (городские, региональные). Например, в Норвегии и Италии^{29,30}. D. Pickernell и др. изучали особенности интеграции стратегий университетов и связанных с ними малых предприятий в Великобритании³¹.

С точки зрения авторов, существующие работы основаны на расширенном использовании термина «стратегия» и носят сугубо эмпирический характер. Кроме того, они не в полной мере применимы к конкретным условиям стратегирования предпринимательских университетов России. Например, ресурсным ограничениям. Исследование признаков предпринимательских университетов у 18 российских вузов, входящих в категорию национальных исследовательских, проведенное

D. Williams и A. Kluev, обнаружило, что миссия и стратегические цели по предпринимательской деятельности и коммерциализации инноваций декларировались, но не достигались из-за отсутствия ресурсов (управленческих компетенций, объектов инфраструктуры)³².

Анализ данных Российского индекса научного цитирования показывает, что отечественные работы по стратегированию предпринимательских университетов практически отсутствуют. По дескриптору «предпринимательский университет» (область поиска: название, аннотация, ключевые слова) по состоянию на 1 февраля 2022 г. найдено 440 публикаций разного объема и статуса. Но при сужении области поиска до запросов «предпринимательский университет рядом стратегия», «предпринимательский университет рядом стратегирование», «предпринимательский университет рядом стратегическое управление» опубликованных работ не обнаруживается.

Следовательно, научные и прикладные проблемы стратегирования университетов России как предпринимательских мало изучены и требуют дальнейших исследований.

Цель исследования – выявление стратегических возможностей создания и развития предпринимательского университета в Кемеровской области – Кузбассе, определение подходов к формулировке интересов его стейкхолдеров, миссии, стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Фундаментальной основой исследования является теория стратегии и методология стратегирования, заслуга детальной разработки которых

²⁶ Strategic choice in universities...

²⁷ Sejersen N., Hansen J. From a means to an end...

²⁸ Liu S., van der Sijde P. C. Towards the entrepreneurial University 2.0: Reaffirming the responsibility of universities in the era of accountability // Sustainability. 2021. Vol. 13. № 6. <https://doi.org/10.3390/su13063073>

²⁹ Svensson P., Klofsten M., Etkowitz H. An entrepreneurial university strategy for renewing a declining industrial city: The Norrköping way // European Planning Studies. 2012. Vol. 20. № 4. P. 505–525. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.665616>

³⁰ Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari / R. Lombardi [et al.] // Management Decision. 2019. Vol. 57. № 12. P. 3387–3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>

³¹ Entrepreneurial university strategies in the UK context: towards a research agenda / D. Pickernell [et al.] // Management Decision. 2019. Vol. 57. № 12. P. 3426–3446. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1162>

³² Williams D., Kluev A. The entrepreneurial university: evidence of the changing role of universities in modern Russia // Industry and Higher Education. 2014. Vol. 28. № 4. P. 271–280. <https://doi.org/10.5367/2014.0212>

принадлежит известному мировому специалисту в области стратегического управления, иностранному члену Российской академии наук, профессору В. Л. Квинту^{33, 34, 35, 36}. Соответствие выбранной методологической и теоретической баз цели и исследовательским задачам работы подчеркивается корреляцией между:

– научными положениями теории стратегии В. Л. Квинта, характеризующими требования к разработке стратегии, а также типичными ошибками, которые допускают неспециалисты в отсутствие теоретической базы;

– представленными в цитированных выше публикациях проблемами стратегирования предпринимательских университетов на практике.

Одно из фундаментальных положений теории стратегии гласит, что в центре внимания в процессах стратегирования должен находиться человек, его интересы, ценности и достойная жизнь,

а «незаинтересованность людей в реализации стратегии во многих случаях приводит не только к ее медленной реализации, но и к игнорированию и даже саботажу»³⁷. Стратегические цели развития многих университетов как предпринимательских не были реализованы на практике именно из-за игнорирования интересов, ценностей и культуры академической среды, что отмечено в ряде исследований^{38, 39}.

Имеет место и другая принципиальная ошибка – разработка стратегий, не обеспеченных ресурсами, как показано в работе D. Williams и A. Kluev⁴⁰. Это с точки зрения концепции стратегирования В. Л. Квинта недопустимо⁴¹. При анализе интересов и ценностей различных сторон, вовлеченных в стратегирование, учитывались основные положения теории стейкхолдеров, а также представления Й. Шумпетера об инновациях как источнике экономического развития, развиваемых современными

Таблица 1. Классификация основных стейкхолдеров КемГУ при его стратегировании как предпринимательского университета
Table 1. Classification of stakeholders of the Kemerovo State University as an entrepreneurial university

Внутренние стейкхолдеры	Внешние стейкхолдеры
1. Руководство	1. Органы федеральной власти
2. Научно-педагогические работники: 2.1 Заинтересованные в активной деятельности и самореализации 2.2 Заинтересованные в стабильности	2. Региональные органы власти и местного самоуправления
3. Обучающиеся	3. Коммерческие организации
2.1 Заинтересованные в предпринимательской активности	4. Местное сообщество
2.2 Заинтересованные в других видах активности	5. Образовательные организации – конкуренты
2.3 Заинтересованные только в получении формального образовательного ценза	6. Иные ситуативные стейкхолдеры, например, потребители неакадемических услуг университета

³³ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 626 с.

³⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

³⁵ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

³⁶ Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

³⁷ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса...

³⁸ Strategic choice in universities...

³⁹ Sejersens N., Hansen J. From a means to an end...

⁴⁰ Williams D., Kluev A. The entrepreneurial university...

⁴¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

авторами в моделях экономического роста (модель Ф. Агийона и П. Хоувитта).

Опираясь на теорию стратегии и методологию стратегирования, были определены основные этапы исследования:

1. Определение ценностей и интересов объекта стратегирования (университета), его стейкхолдеров;
2. Анализ трендов различного уровня, влияющих на развитие университетов как предпринимательских, включая требования стратегий более высокого уровня;
3. Выявление сильных и слабых сторон объекта стратегирования и его целостный OTSW-анализ;
4. Формулировка миссии предпринимательского университета;
5. Поиск стратегических приоритетов и определение их обеспеченности конкурентными преимуществами;
6. Разработка потенциальных стратегических контуров предпринимательского университета для дальнейшей детализации стратегических целей и конкретных действий.

В качестве объекта исследования выбран ФГБОУ «Кемеровский государственный университет» как крупный лидирующий вуз Кемеровской области – Кузбасса (опорный университет региона, единственный в Кузбассе участник программы «Приоритет-2030», базовый вуз научно-образовательного центра (НОЦ) «Кузбасс» и др.).

Эмпирическими материалами для исследования послужили данные Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, материалы и документы КемГУ, а именно отчеты о результатах самообследования, программы развития («Программа развития Кемеровского государственного университета на период 2017–2021 гг.», Программа развития КемГУ как участника «Приоритет-2030») ⁴². В контексте стратегирования КемГУ

как предпринимательского университета анализировалась Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года ⁴³. Используются научные и экспертно-аналитические публикации и материалы, характеризующие тренды различного уровня, которые влияют на деятельность университетов.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

На первом этапе исследования были выделены основные стейкхолдеры, заинтересованные в развитии КемГУ в качестве предпринимательского университета. Дифференцированы внутренние и внешние стейкхолдеры, учтена их неоднородность (наличие среди сотрудников и студентов подгрупп с разными ценностями и интересами). Результаты представлены в таблице 1.

Руководство современных университетов осознает необходимость выполнения «третьей миссии» и учитывает трансформацию роли высшей школы в современной жизни. Например, в 2017 г. Новосибирский государственный университет экономики и управления принял стратегию, где главной целью заявлено «формирование НГУЭУ как ведущего вуза в области регионального развития на основе концепции “предпринимательского университета”» ⁴⁴.

Академическое предпринимательство как важная часть стратегии осознается и позиционируется в университете ИТМО, Высшей школе экономики, Московском физико-техническом институте, Томском политехническом университете и др. Не является исключением и КемГУ, руководство которого заинтересовано в развитии Университета 3.0 и дальнейшем продвижении к модели Университета 4.0.

Это подтверждается программой развития КемГУ в качестве участника «Приоритет-2030», где отмечается, что «На стратегическом горизонте 2030 года ... по основным признакам способа организации

⁴² Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vp0> (дата обращения: 01.02.2022).

⁴³ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 23.12.2020 г. № 163-ОЗ «О внесении изменений в Закон Кемеровской области “Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года”».

⁴⁴ Стратегия Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» до 2025 года. URL: <https://nsuem.ru/university/facts-and-figures/strategy/> (дата обращения: 01.02.2022).

деятельности, создаваемых ценностей и продуктов, Кемеровский государственный университет будет соответствовать модели Университета 4.0». Следовательно, в период 2021–2030 гг. КемГУ находится «На пути перехода к данному целевому состоянию, фактически из парадигмы второй модельной версии университета к ее четвертому поколению». Одной из основных стратегических трансформаций предполагается, что «внутри корпоративной культуры университета будут закреплены ценности предпринимательства»⁴⁵.

Однако заинтересованности лишь руководства университета в развитии предпринимательской модели недостаточно на фоне неоднозначной структуры ценностей и мотивов других вовлеченных сторон. Для части научно-педагогических работников характерна ориентация на построение административной карьеры или же академические ценности (научная деятельность, престижные публикации, академическое признание и получение соответствующих регалий). В результате происходит редукция многогранной работы в рамках трех миссий до простого воспроизводства известных знаний в учебном процессе и размещении материалов в нетребовательных журналах для номинального исполнения квалификационных требований.

Среди активных исследователей, научных лидеров и приверженных своему вузу преподавателей распространено негативное отношение к предпринимательству и предпринимательским ценностям. Они воспринимаются как путь к коммерциализации общественных благ, вредящей обществу и самому университету. Поэтому, возвращаясь к цитированной выше позиции В. Л. Квинта, если мы разрабатываем стратегические приоритеты, не соответствующие ценностям и интересам широкого круга сотрудников КемГУ, то высока вероятность столкнуться с низкой мотивацией и саботажем предпринимательских целей частью коллектива.

Уместно вспомнить второе из пятнадцати правил стратегического мышления В. Л. Квинта: в страте-

гии мнение большинства обычно ошибочно⁴⁶. Это вызвано отсутствием у большинства людей (даже специалистов высшей квалификации в своей сфере, кандидатов и докторов наук) стратегического видения будущего, опережающего современность хотя бы на 3–5 лет. Как бы ни хотели многие представители вузовского сообщества работать в привычной модели гумбольдтовского университета, за выбор «сегодняшних» стабильности, комфорта и размеренного ритма работы через несколько лет придется расплачиваться не только рабочими местами преподавателей, но и перспективами существования самого университета. При таком подходе он неминуемо проиграет конкурентную борьбу. Не менее значима позиция студентов, поскольку их сообщество также стратифицировано по ценностям и интересам. Поэтому важнейшим элементом стратегирования предпринимательского университета должно стать изменение корпоративной культуры.

Внешние стейкхолдеры разделяют интересы в развитии КемГУ как предпринимательского университета. Органы федеральной власти, в частности Министерство высшего образования и науки РФ, заинтересованы в переходе к модели Университета 3.0, а затем Университета 4.0. Это обеспечивает поступательное развитие российской высшей школы, соответствие мировым стандартам, возможность продвижения в глобальных рейтингах, а также позволяет изменить пропорции государственного и частного финансирования (последнее рассматривается как одна из важных целей высшего образования, индикатор эффективности и востребованности).

Органы власти субъекта РФ и местного самоуправления относятся к попыткам региональных университетов перейти к новым моделям и форматам деятельности как минимум благожелательно-нейтрально. Однако в Кемеровской области – Кузбассе лидеры региона очень серьезно оценивают возможности КемГУ как важного участника стратегической диверсификации экономики

⁴⁵ Программа «Приоритет-2030». КемГУ. Программа развития. URL: https://priority2030.ru/analytics/qlodvuygcf/program#item_2 (дата обращения: 01.02.2022).

⁴⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

и других стратегических контуров, поэтому можно констатировать высокую степень соответствия интересов. Региональные бизнес-структуры, благодаря их вовлеченности в реализацию стратегии Кемеровской области – Кузбасса, имеют определенную степень заинтересованности в приобретении компетенций, а также инновационных решениях, но эти интересы надо выявлять и стимулировать.

Более сложная ситуация с интересами других организаций высшего образования (как Кемеровской области – Кузбасса, так и внерегиональных), которые могут быть конкурентами за финансовые ресурсы, студентов и преподавателей. По мнению авторов, стратегическое совпадение интересов возможно при создании продуктивных коллабораций. Например, на площадке НОЦ «Кузбасс». Что касается потенциальных стейкхолдеров, без четко выраженных интересов, в частности местного сообщества и потенциальных потребителей неакадемических услуг университета, то согласование интересов возможно при наличии уникального предложения. Например, вовлечение в креативную или просветительскую повестку университета.

Таким образом, анализ интересов стейкхолдеров показывает, что при условии формирования предпринимательской культуры университетского сообщества нет противоречий, которые ставили бы под угрозу реализацию стратегии. Следующим этапом исследования, согласно теории стратегии и методологии стратегирования, является OTSW-анализ. Он начинается с выявления и систематизации трендов, создающих возможности или угрозы для КемГУ как предпринимательского университета. К основным трендам можно отнести:

1. Изменение существующей (в большей мере потенциальной) структуры доходов университета со снижением вклада «первой» и даже «второй» миссий и повышением доли «третьей»; наличие потенциала неакадемической диверсификации доходов высшей школы с тенденцией к его росту;

2. Сохранение в экономике на неопределенный срок ситуации «новой нормальности» с ограниченным платежеспособным спросом, дефицитом традиционных факторов роста (финансового капитала)

на формирующихся рынках, выдвиганием на первый план технологий и человеческого капитала;

3. Количественный рост, структурное усложнение научно-технической информации, экспоненциальное увеличение новых публикаций, разработок, технологий и продуктов, относящихся к улучшающим инновациям при дефиците базисных (прорывных);

4. Повышение ожиданий от университетов научных исследований со стороны органов публичной власти, ужесточение их администрирования и условий государственного финансирования при неоднозначной оценке деятельности высшей школы со стороны бизнеса и гражданского общества;

5. Резкое сокращение малого и среднего предпринимательства, более глубокое в странах со зрелой рыночной экономикой. Однако в российской экономике произошло сокращение предпринимательской активности, дифференцированное по регионам и видам экономической деятельности;

6. Как в мире, так и в России наблюдается академическая гравитация с концентрацией финансового капитала, индустриальных партнеров, лучших студентов и преподавателей в ограниченном числе университетов-лидеров. В национальной высшей школе процесс ускоряется в силу административной стратификации вузов с концентрацией ресурсов на академических лидерах;

7. Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса предполагает и требует преобразования региона в центр научного превосходства, увеличения количества технологических предпринимателей, формирования и развития предпринимательской инициативы у молодых людей, поддержки их стартапов;

8. В Кемеровской области – Кузбассе отсутствует ряд прогрессивных форматов предпринимательской деятельности на различных рынках. На начальной стадии формирования находится прогрессивный современный университетский кампус, что говорит о наличии потенциальных рыночных ниш.

На третьем этапе исследования выполнялся анализ сильных и слабых сторон КемГУ в контексте предпринимательской деятельности и как объекта

стратегирования. Ключевыми сильными сторонами (Strength) являются:

1. Наличие сложившейся системы обучения предпринимательству студентов разных направлений и профилей подготовки. На всех образовательных программах ведутся специальные курсы по предпринимательству, технологическому предпринимательству, успешно работает Школа технологического предпринимательства «Инсайт». Полный охват обучением всего контингента студентов является необходимым стартовым условием вовлечения в предпринимательство и конкурентным преимуществом КемГУ среди вузов Кемеровской области – Кузбасса;

2. Наличие развитой инновационной предпринимательской экосистемы, опыт создания университетских стартапов. С 2011 по 2013 гг. КемГУ участвовал в Программе развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования. Были созданы объекты инновационной инфраструктуры (технопарк, бизнес-инкубатор, центр трансфера технологий и др.), а также 20 малых инновационных предприятий в сфере информационных технологий и медицины. В 2016 г., благодаря победе в конкурсе Минобрнауки России, был организован инжиниринговый центр. В 2020 г. КемГУ стал победителем конкурса проектов в рамках целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы» (поддержка и развитие Центра коллективного пользования научным оборудованием КемГУ)⁴⁷. Сформирована материальная основа и задел для дальнейшего развития инновационного предпринимательства;

3. Опыт и компетенции в инициировании новых для региона видов деятельности. В течение последних 3 лет в КемГУ в рамках Центра компьютерного

инжиниринга (в настоящее время Институт цифры) сформирована команда, приобретены компетенции и имеется оборудование для полноценной работы на рынке дистанционного зондирования Земли и цифровых технологий в целом. За короткие сроки Институт цифры КемГУ закрепился на таких сегментах коммерческого рынка, как создание цифровых двойников городов Кузбасса, цифрового реестра земель, выполнение работ по аэрофотосъемке и тепловизионной съемке с беспилотных воздушных судов в интересах различных заказчиков. Создана геоинформационная система «Кузбасс», признанная победителем всероссийского конкурсного отбора конкурентоспособных отечественных проектов для развития цифровой экономики, проводимого Правительством РФ⁴⁸. Следовательно, КемГУ способен быть драйвером новых видов деятельности в несырьевой сфере.

Переход любого вуза к модели предпринимательского университета представляет собой задачу высокой сложности. Некоторые эксперты высказывают мнение о том, что организаций, отвечающих всем признакам предпринимательских университетов, не существует даже в США⁴⁹. КемГУ имеет определенные слабые стороны (Weakness) в контексте стратегического развития как предпринимательского университета:

1. Недостаточный уровень предпринимательской культуры. Оценка профиля корпоративной культуры КемГУ (по методике OSAI К. Камерона и Р. Куинна) показывает, что желательным типом для научно-педагогических работников является клановая («полусемейная»), а не предпринимательская (рыночная) корпоративная культура с ценностями инициативы, конкуренции и поиска лучших возможностей. Отношение студентов к предпринимательству скорее положительное, но личная заинтересованность в нем низкая,

⁴⁷ Программа «Приоритет-2030». КемГУ. Об университете. URL: <https://priority2030.ru/analytics/qlodvuygecf/about/> (дата обращения: 02.02.2022).

⁴⁸ Геоинформационная система «Кузбасс» признана одной из лучших цифровых разработок в стране. URL: <https://kemsu.ru/news/5494-geoinformatsionnaya-sistema-kuzbass-priznana-odnoy-iz-luchshikh-tsifrovyykh-razrabotok-v-strane/> (дата обращения: 02.02.2022).

⁴⁹ Terlyga A., Balk I. Use of machine learning methods to classify Universities based on the income structure // Journal of Physics: Conference Series. 2017. Vol. 913. № 1. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/913/1/012005>

особенно в инновационном⁵⁰. Несмотря на то, что за последние годы таких социологических исследований не проводилось, нет оснований полагать, что ситуация радикально изменилась к лучшему, хотя позитивные сдвиги произошли;

2. Высокий уровень зависимости от бюджетных средств и низкий удельный вес поступлений от частного сектора и домохозяйств. 77,8 % бюджета КемГУ формируется за счет федеральных средств, 0,7 % – средства Кемеровской области – Кузбасса⁵¹. Это пока не соответствует целевой финансовой модели «40/30/40» (30 % доходов должны складываться за счет выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, оказания услуг в интересах негосударственного заказчика) для программы «Приоритет-2030»;

3. КемГУ пока уступает крупнейшим конкурентам в Сибирском федеральном округе РФ по общему уровню развития предпринимательства, в частности инновационного. В рейтинге «Интерфакс. Образование» существует параметр «Инновации». Он учитывает развитие технологического предпринимательства в университете, количество патентов, сотрудничество с высокотехнологичными компаниями, инновационную инфраструктуру, созданные предприятия, удельный вес внебюджетных средств на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. По данному параметру КемГУ занимает в рейтинге 2021 г. 86–87 места из 341 образовательной организации высшего образования, тогда как Томский национальный исследовательский государственный университет – 6 место, Томский национальный исследовательский политехнический университет – 7 место, Новосибирский национальный исследовательский университет – 8 место, Сибирский федеральный университет – 21 место⁵².

Основным ограничением следует считать недостаточный уровень развития предпринимательской культуры и ориентации большей части сотрудников и студентов КемГУ на предпринимательство. Другие слабые стороны могут быть устранены или смягчены в ходе деятельности предпринимательского университета, когда изменятся структура доходов и рейтинговые позиции.

Миссия предпринимательского университета, в соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования, предполагает объяснение того, «чем данный объект стратегии уникален и ценен для потребителя»⁵³. В роли потребителей, по мнению авторов, могут рассматриваться многие стейкхолдеры, в частности бизнес, органы власти и сотрудники университета. Это усложняет формулировку миссии КемГУ как предпринимательского университета, поскольку университет не может ориентироваться только на одну группу потребителей, например, на студентов (в отличие от коммерческой организации, где приоритетен покупатель).

При определении миссии авторы учитывали ее взаимодействие с формулировкой, которая приведена в программе «Приоритет-2030». С одной стороны, она шире, т. к. призвана отражать все три миссии современного университета, с другой – имеет четко фиксированные периодом действия «Приоритет-2030» хронологические рамки. Исходя из этого, авторами предлагается следующая миссия КемГУ как предпринимательского университета: «Кемеровский государственный университет как предпринимательский содействует опережающим темпам социально-экономического развития региона за счет продуктивной реализации новых компетенций, исследований, инноваций в экономике и социальной жизни, новых продуктов, технологий, социальных практик, что увеличивает

⁵⁰ Социологический ежегодник КемГУ (2011–2012 уч. год, 2012–2013 уч. год): сборник отчетов по результатам внутривузовских социологических исследований. Кемерово: Кемеровский госуниверситет, 2013. 383 с.

⁵¹ Программа «Приоритет-2030». КемГУ. Об университете...

⁵² Национальный рейтинг университетов. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=8&year=2021&district=7> (дата обращения: 02.02.2022).

⁵³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

потенциал университета и человеческий капитал его сотрудников»⁵⁴.

В соответствии с позицией В. Л. Квинта в миссии не следует отражать прибыльность объекта стратегирования или политику вознаграждений сотрудников⁵⁵. С этим тезисом невозможно не согласиться, поскольку миссия призвана демонстрировать смысл существования организации, ее важность и полезность для потребителей. Однако авторы считают важным интегрировать в миссии как вклад КемГУ в экономическое развитие, так и положительный эффект предпринимательства для университета, его сотрудников как носителей ценнейшего человеческого капитала. Это позволит гармонизировать интересы внутренних и внешних стейкхолдеров, учесть интересы академического сообщества. В будущем предпринимательские университеты станут полноценными участниками смешанной экономики на основе интеллектуального капитала.

После проведенного OTSW-анализа и исследования интересов стейкхолдеров было проведено определение стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ КемГУ как предпринимательского университета. В концентрированной форме они представлены в таблице 2.

Стратегические приоритеты и конкурентные преимущества КемГУ в качестве предпринимательского университета авторы связывают с высоким уровнем научно-технического задела, компетенций, экспертизы и реализацией через институт технологического предпринимательства прорывных инноваций, создающих локальную монополию по Й. Шумпетеру.

Во-первых, это обеспечивает существенное ускорение регионального и национального роста, поскольку максимальный эффект дают базисные, а не улучшающие инновации. Во-вторых, КемГУ, как практически и любой университет, не имеет

явных конкурентных преимуществ перед исследовательскими подразделениями крупных корпораций в улучшающих инновациях. Исследования и разработки, повышающие эффективность известных технических решений на 10–20 % (определение оптимальных материалов, режимов работы, синтез веществ, близких по своим свойствам к существующим и др.), не предполагают использования научных достижений высокого уровня новизны, но требуют расходов на эксперименты, испытания, измерения и т. д.

Если в предпринимательском университете ведется большое количество академических исследований, не связанных жестко с интересами совершенствования известных технологических процессов крупных компаний, то появляется вероятность разработки базисных инноваций. Определенная «умная» ориентация и настройка исследовательской тематики на предметные области нужна (например, на основе списка рынков Национальной технологической инициативы), но в университете она не принимает жестко закрепленных форм.

Поскольку реализация результатов исследований и разработок в форме создания технологических стартапов не является уникальным стратегическим приоритетом предпринимательского университета, авторы считают важным выделить новую перспективную траекторию – создание современного кампуса с полным обеспечением обучающихся и сотрудников всем спектром неакадемических услуг, включая бытовые. Эти услуги могут реализовываться с использованием новых и не применяемых пока в России и регионе бизнес-моделей, включая цифровые. Поэтому одним из стратегических приоритетов КемГУ является создание кампуса нового типа, где могут отрабатываться новые форматы предпринимательских проектов в сфере оказания услуг.

⁵⁴ В соответствии с программой миссия КемГУ сформулирована как: «Кемеровский государственный университет – центр академического притяжения, интеграции системы науки и высшего образования Кузбасса, территориальный лидер изменений, *инициатор перехода региона от индустриального уклада к модели устойчивого развития на основе технологий и наукоемких прорывных решений* в областях здоровья и средосбережения, социальных практик, опережающих компетенций – *способствует через свои разработки, образовательные продукты и социальный импакт настолько значимым трансформациям региона присутствия*, что выращиваемые в нем лучшие практики становятся объектом экспорта в глобальное пространство постэкстрактивистской повестки ресурсных регионов мира» (выделения авторские) (Программа «Приоритет-2030». Кемеровский государственный университет. Об университете...).

⁵⁵ Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования...

Таблица 2. Стратегические приоритеты КемГУ как предпринимательского университета и конкурентные преимущества, связанные с ними

Table 2. Strategic priorities of the Kemerovo State University as an entrepreneurial university and its competitive advantages associated

Стратегический приоритет	Наличие конкурентных преимуществ
1. Развитие технологического предпринимательства, создание большого числа технологических стартапов студентов и сотрудников	В КемГУ есть исследования и разработки мирового уровня (лечение и профилактика мультифокального склероза, кардиопротезирование, лазерные технологии взрыва, производство углеродных нанотрубок, производство комбинированных молочных заквасок ⁵⁶ , которые могут быть положены в основу технологических фирм, реализующих прорывные инновации; существует инновационная инфраструктура, компетенции, практики и опыт в создании стартапов
2. «Умная» ориентация и корректировка тематики исследований в соответствии с текущими или неявными перспективными потребностями экономики	КемГУ обладает компетенциями для экспертизы мирового уровня и анализа процессов развития науки, технологий и предпринимательства, верного выбора приоритетов в исследованиях. Это обосновывается двумя факторами: – победами в конкурентной борьбе программ развития университетов России (опорные университеты, «Приоритет-2030») и др.; – сотрудничеством со школой стратегирования мирового уровня (научная школа иностранного члена РАН В. Л. Квинта, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова)
3. Создание центров превосходства как генераторов прорывных (принципиально новых на мировом уровне) технологий и инноваций	В КемГУ есть возможности выполнять инжиниринг и прототипирование на объектах инновационной инфраструктуры; проведено посевное финансирование перспективных научных групп как точек роста (внутривузовские гранты КемГУ); действует один из первых в стране НОЦ мирового уровня – «Кузбасс», обеспечивающий связь с промышленными партнерами
4. Развитие современного кампуса (также вне пределов Кемерово и Новокузнецка) и кампусных неакадемических услуг, в т. ч. в новых и инновационных сервисных форматах	Готовность выявлять, разрабатывать и внедрять инновационные технологии и форматы оказания неакадемических услуг в кампусе; наличие в регионе уникального горнолыжного курорта Шерегеш с привлекательными природными и экологическими условиями (проект создания кампуса «Новый город» ⁵⁷)
5. Развитие венчурного инвестирования в технологические проекты, предоставление финансовой поддержки и венчурного капитала	По мнению авторов, конкурентные преимущества для реализации данного приоритета у КемГУ отсутствуют: не сформирован эндаумент университета, нет практики инвестиций сообщества выпускников в проекты студентов, в регионе практически отсутствуют бизнес-ангелы и венчурные фонды. Реализация стратегического приоритета возможна лишь в долгосрочной перспективе при условии привлечения ресурсов

⁵⁶ Корчагина И. В., Корчагин Р. Л., Сычёва-Передеро О. В. Оценка регионального научно-исследовательского задела в контексте диверсификации экономики на основе технологического предпринимательства // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. Т. 24. № 4. С. 56–67.

⁵⁷ Просеков А. Ю. Концепция развития инфраструктуры южного кампуса сетевого университета Научно-образовательного центра «Кузбасс» // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 2. С. 49–58. <https://doi.org/10.15826/umpa.2021.02.014>

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование доказывает возможность и необходимость стратегического развития КемГУ как предпринимательского университета («Университет 3.0») с последующим переходом к модели «Университет 4.0». Интересы большинства стейкхолдеров связаны с развитием предпринимательской экосистемы и коммерциализацией научных разработок. Поддержка может быть получена как на уровне органов власти, так и бизнеса. Глобальные и национальные тренды указывают на потенциал и целесообразность полной реализации «третьей миссии» КемГУ, поскольку возможности и ресурсы для первых двух (образование и наука) сокращаются и растет конкуренция за них. Выявлены сильные стороны объекта стратегирования (наличие системы обучения предпринимательству,

инновационной инфраструктуры, компетенций и опыта в создании стартапов), а также слабые, важнейшей среди которых является низкий уровень развития предпринимательской культуры. Сформулирована миссия КемГУ как предпринимательского университета, учитывающая гармонизацию интересов ключевых стейкхолдеров, и роль в качестве актора экономического развития. Определено пять стратегических приоритетов, четыре из которых обеспечено конкурентными преимуществами и могут лечь в основу стратегических контуров и конкретных целей долгосрочной стратегии. Это коммерциализация базисных, прорывных инноваций и создание кампуса нового типа с широким спектром неакадемических услуг.

ЛИТЕРАТУРА

- Головкин Н. В., Зиневич О. В., Рузанкина Е. А. Университет третьего поколения: Б. Кларк и Й. Уисема // Высшее образование в России. 2016. № 8–9. С. 40–47.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 626 с.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Высшая школа экономики, 2011. 240 с.
- Корчагина И. В., Корчагин Р. Л., Сычёва-Передеро О. В. Оценка регионального научно-исследовательского задела в контексте диверсификации экономики на основе технологического предпринимательства // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. Т. 24. № 4. С. 56–67.
- Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Становление предпринимательского университета: столкновение ценностей и сопротивление изменениям // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 76–85. <https://doi.org/10.15826/umpra.2017.02.022>
- Просеков А. Ю. Концепция развития инфраструктуры южного кампуса сетевого университета Научно-образовательного центра «Кузбасс» // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 2. С. 49–58. <https://doi.org/10.15826/umpra.2021.02.014>
- Altbach P., Reisberg L. The pursuit of international students in a commercialized world // International Higher Education. 2013. Vol. 73. <https://doi.org/10.6017/ihe.2013.73.6115>
- Audretsch D. B., Belitski M. Three-ring entrepreneurial university: in search of a new business model // Studies in Higher Education. 2021. Vol. 46. № 5. P. 977–987. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>

- Deering D., Sá C. M. Financial management of Canadian universities: adaptive strategies to fiscal constraints // *Tertiary Education and Management*. 2014. Vol. 20. № 3. P. 207–224. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.919604>
- Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari / R. Lombardi [et al.] // *Management Decision*. 2019. Vol. 57. № 12. P. 3387–3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>
- Entrepreneurial university strategies in the UK context: towards a research agenda / D. Pickernell [et al.] // *Management Decision*. 2019. Vol. 57. № 12. P. 3426–3446. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1162>
- Etzkowitz H. Anatomy of the entrepreneurial university // *Social Science Information*. 2013. Vol. 52. № 3. P. 486–511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>.
- Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: a twisting learning path model of ambidexterity / P. Centobelli [et al.] // *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 141. P. 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>
- Feola R., Parente R., Cucino V. The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia // *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 12. № 4. P. 1787–1808. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>
- Khieng S., Dahles H. Commercialization in the non-profit sector: the emergence of social enterprise in Cambodia // *Journal of Social Entrepreneurship*. 2015. Vol. 6. № 2. P. 218–243. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954261>
- Liu S., van der Sijde P. C. Towards the entrepreneurial University 2.0: Reaffirming the responsibility of universities in the era of accountability // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 6. <https://doi.org/10.3390/su13063073>
- Martínez-Martínez S. L., Ventura R. Entrepreneurial profiles at the university: a competence approach // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.612796>
- Mason P. R. The community interest company // *Social Business*. 2020. Vol. 10. № 1. P. 65–84. <https://doi.org/10.1362/204440820X15813359568264>
- Rane N. T. Privatization and commercialization higher education in India and future aspects // *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2019. Vol. 6. № 3. P. 78–84.
- Saha N., Saha T., Saha P. Entrepreneurial universities perception and regional innovation system: Do they really create an environment for regional economic development? // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. Vol. 23. № 2.
- Sejersen N., Hansen J. From a means to an end: patenting in the 1999 Danish “Act on Inventions” and its effect on research practice // *Minerva*. 2018. Vol. 56. № 3. P. 261–281. <https://doi.org/10.1007/s11024-017-9336-y>
- Strategic choice in universities: Managerial agency and effective technology transfer / S. Horner [et al.] // *Research Policy*. 2019. Vol. 48. № 5. P. 1297–1309. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.015>
- Svensson P., Klofsten M., Etzkowitz H. An entrepreneurial university strategy for renewing a declining industrial city: The Norrköping way // *European Planning Studies*. 2012. Vol. 20. № 4. P. 505–525. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.665616>
- Taylor M. What is good university financial management? // *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2013. Vol. 17. № 4. P. 141–147. <https://doi.org/10.1080/13603108.2013.835289>
- Terlyga A., Balk I. Use of machine learning methods to classify Universities based on the income structure // *Journal of Physics: Conference Series*. 2017. Vol. 913. № 1. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/913/1/012005>
- The entrepreneurial university and the region: what role for entrepreneurship departments? / R. Pugh [et al.] // *European Planning Studies*. 2018. Vol. 26. № 9. P. 1835–1855. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1447551>
- Valero A., van Reenen J. The economic impact of universities: Evidence from across the globe // *Economics of Education Review*. 2019. Vol. 68. P. 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>
- Williams D., Kluev A. The entrepreneurial university: evidence of the changing role of universities in modern Russia // *Industry and Higher Education*. 2014.

Vol. 28. № 4. P. 271–280. <https://doi.org/10.5367/ihе.2014.02122>

Wissema J. G. The new learning // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 2. С. 11–16.

Wissema J. G., Djarova J. G. A new look at innovation policy: Twelve recommendations // Economic planning and industrial policy in the globalizing economy / editor M. Yülek. Cham: Springer, 2015. P. 269–287. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06474-1_13

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в проведение поисково-аналитической работы, подготовку рукописи, прочли и одобрили финальную версию текста.

REFERENCES

Golovko NV, Zinevich OV, Ruzankina EA. Third generation university: B. Clark and J. Wissema. Higher Education in Russia. 2016;(8–9):40–47. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. M.: Biznes Atlas, 2012. 626 s. (In Russ.)

Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

Kvint VL, Khvorostyanaya AS, Sasaev NI. Advanced technologies in strategizing. Economics and Management. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

Klark BR. Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii [Starting business universities: organizational directions

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Леухова Мария Геннадьевна, канд. ист. наук, доцент, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

Корчагина Ирина Васильевна, канд. экон. наук, доцент, директор Института экономики и управления, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

for the transformation]. Moscow: Higher School of Economics; 2011. 240 p. (In Russ.)

Korchagina IV, Korchagin RL, Sychyeva-Peredero OV. Assessment of the regional research reserve in the context of economic diversification on technological entrepreneurship basis. Actual Problems of Economics and Management. 2019;24(4):56–67. (In Russ.)

Mkrtychyan GA, Isaeva OM. The emergence of the entrepreneurial university: The clash of values and resistance to change. Journal University Management: Practice and Analysis. 2017;21(2):76–85. (In Russ.)

Prosekov AYU. Concept for the southern campus of the Network University of the Kuzbass research and education center. Journal University Management: Practice and Analysis. 2021;25(2):49–58. (In Russ.) <https://doi.org/10.15826/umpa.2021.02.014>

Altbach P, Reisberg L. The pursuit of international students in a commercialized world. International Higher Education. 2013;73. <https://doi.org/10.6017/ihе.2013.73.6115>

Audretsch DB, Belitski M. Three-ring entrepreneurial university: in search of a new business model. Studies

- in Higher Education. 2021;46(5):977–987. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>
- Deering D, Sá CM. Financial management of Canadian universities: adaptive strategies to fiscal constraints. *Tertiary Education and Management*. 2014;20(3):207–224. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.919604>
- Lombardi R, Massaro M, Dumay J, Nappo F. Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari. *Management Decision*. 2019;57(12):3387–3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>
- Pickernell D, Ishizaka A, Huang S, Senyard J. Entrepreneurial university strategies in the UK context: towards a research agenda. *Management Decision*. 2019;57(12):3426–3446. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1162>
- Etzkowitz H. Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*. 2013;52(3):486–511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>
- Centobelli P, Cerchione R, Esposito E, Shashi. Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: a twisting learning path model of ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019;141:172–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>
- Feola R, Parente R, Cucino V. The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021;12(4):1787–1808. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>
- Khieng S, Dahles H. Commercialization in the non-profit sector: the emergence of social enterprise in Cambodia. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2015;6(2):218–243. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954261>
- Liu S, van der Sijde PC. Towards the entrepreneurial University 2.0: Reaffirming the responsibility of universities in the era of accountability. *Sustainability*. 2021;13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063073>
- Martínez-Martínez SL, Ventura R. Entrepreneurial profiles at the university: a competence approach. *Frontiers in Psychology*. 2020;11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.612796>
- Mason PR. The community interest company. *Social Business*. 2020;10(1):65–84. <https://doi.org/10.1362/2044440820X15813359568264>
- Rane NT. Privatization and commercialization higher education in India and future aspects. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2019;6(3):78–84.
- Saha N, Saha T, Saha P. Entrepreneurial universities perception and regional innovation system: Do they really create an environment for regional economic development? *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020;23(2).
- Sejersén N, Hansen J. From a means to an end: patenting in the 1999 Danish “Act on Inventions” and its effect on research practice. *Minerva*. 2018;56(3):261–281. <https://doi.org/10.1007/s11024-017-9336-y>
- Horner S, Jayawarna D, Giordano B, Jones O. Strategic choice in universities: Managerial agency and effective technology transfer. *Research Policy*. 2019;48(5):1297–1309. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.015>
- Svensson P, Klofsten M, Etzkowitz H. An entrepreneurial university strategy for renewing a declining industrial city: The Norrköping way. *European Planning Studies*. 2012;20(4):505–525. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.665616>
- Taylor M. What is good university financial management? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. 2013;17(4):141–147. <https://doi.org/10.1080/13603108.2013.835289>
- Terlyga A, Balk I. Use of machine learning methods to classify Universities based on the income structure. *Journal of Physics: Conference Series*. 2017;913(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/913/1/012005>
- Pugh R, Lamine W, Jack S, Hamilton E. The entrepreneurial university and the region: what role for entrepreneurship departments? *European Planning Studies*. 2018;26(9):1835–1855. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1447551>
- Valero A, van Reenen J. The economic impact of universities: Evidence from across the globe. *Economics of Education Review*. 2019;68:53–67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>

Williams D, Kluev A. The entrepreneurial university: evidence of the changing role of universities in modern Russia. *Industry and Higher Education*. 2014;28(4):271–280. <https://doi.org/10.5367/ihe.2014.0212>

Wissemma JG. The new learning. *Journal University Management: Practice and Analysis*. 2018;22(2):11–16.

Wissemma JG, Djarova JG. A new look at innovation policy: Twelve recommendations. In: Yülek M, editor. *Economic planning and industrial policy in the globalizing economy*. Cham: Springer; 2015. pp. 269–287. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06474-1_13

CONTRIBUTION: All the authors equally contributed to the research, analysis, and manuscript, and approved its final version.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors have declared no potential conflicts of interest in relation to the research, authorship and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Maria G. Leukhova, Cand. Sci.(Hist.), Associate Professor, Vice-Rector for Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Sectoral Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

Irina V. Korchagina, Cand.Sci.(Econ.), Associate Professor, Director of the Institute of Economics and Management, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>