

©2024

УДК: 33.334

Александр Чепуренко

доктор экономических наук, профессор Департамента социологии Факультета социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва, Российская Федерация)
(e-mail: achipurenko@hse.ru)

Анастасия Сутормина

аспирант Аспирантской школы по менеджменту, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва, Российская Федерация)
(e-mail: a.sutormina@gmail.com)

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ В РОССИИ: ПЕРЕСБОРКА?

В статье анализируется генезис модели предпринимательского университета и опыт переноса в российскую институциональную среду ее англо-саксонской версии в 2010–2020 гг. На основе экспертных интервью с рядом администраторов инновационно-предпринимательского контура некоторых ведущих вузов Москвы и Нижнего Новгорода выделен ряд причин неуспеха, до этого не отмечавшихся в отечественной литературе: неорганичность предпринимательской функции для российского вуза в восприятии как администраторов, так и основной массы НПР; закрытость ряда ведущих технических университетов для внешних участников в силу секретности проводимых НИР; неготовность и/или неспособность НПР вкладываться в создание и ведение бизнеса; нежелание или неспособность администрации учитывать интересы команд начинающих предпринимателей, что порождает неверие в возможность реализовать бизнес-проект в университете; сосредоточенность администрации вузов на поддержке студенческого предпринимательства и недоучет или игнорирование необходимости создавать условия для развития предпринимательской активности НПР. Предложен новый подход («пересборка») плохо работающей модели на основе иного понимания возможностей реализации трех основных задач университета («тройной спирали»), который может оказаться более адекватным в нынешних условиях.

Ключевые слова: предпринимательский университет, модель «тройной спирали», Россия, инновационное предпринимательство, экспертная оценка.

DOI: 10.31857/S0207367624040078

Введение. В отличие от университетов второго поколения предпринимательские университеты или университеты 3.0, согласно сложившимся в науке представлениям, должны успешно реализовывать не две, а три основные задачи — вести образовательную деятельность, заниматься научными исследованиями и культивировать предпринимательство, чтобы увеличивать свой социально-экономический и политический вес и влияние на развитие региона нахождения.

Понятие «предпринимательский университет» введено Б. Кларком (1998), который определил его основные особенности следующим образом: 1) профессионализация

Статья подготовлена при поддержке гранта Факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Авторы благодарны доц., к.э.н. Н.Н. Бутрюмовой (НИУ ВШЭ, Нижний Новгород) за участие в проведении интервью.

управленческого ядра университета; 2) расширение связей с участниками проектов за пределами университета; 3) диверсификация источников финансирования; 4) содействие предпринимательской активности сотрудников, студентов и подразделений вуза; 5) стимулирование «предпринимательского духа», предпринимательской культуры в академии. Литература на эту тему стала за последние десятилетия поистине необозримой: между 1983–2020 гг. опубликовано свыше 1100 статей по разным аспектам данного явления [43]. И даже в России, где это явление если и формируется, то пока в самом первом приближении, уже довольно много написано о природе «предпринимательского университета» [9], рассматриваются отдельные аспекты предпринимательской экосистемы университета [2, 37], потенциальная роль университетов как драйверов инновационного развития в российских регионах [7, 27, 31]. Много внимания уделяется значимости обучения предпринимательству для формирования и развития предпринимательских экосистем в российских регионах [29, 37, 80] и вопросам, связанным с созданием в вузах малых инновационных предприятий (МИПов) и с их экономической отдачей [8, 34, 40].

В то же время, по нашему мнению, недостаточное внимание уделяется вопросу о возможности укоренения и модели функционирования данного института в российском контексте. Между тем проблема контекстуализации анализа развития предпринимательства и прикладных выводов из него, а также характеристики этих контекстов является одной из основных в современной литературе по предпринимательству на протяжении примерно 15 последних лет [76–78]. В связи с этим в настоящей статье рассматриваются следующие вопросы, каковы контекстуальные ограничения реализации университетами предпринимательской миссии в России; в чем видят причины неуспешности попыток реализации модели предпринимательского университета в России сами университетские управленцы и академические предприниматели; какие типы НПР и почему вовлекаются в академическое предпринимательство; какой может быть модель взаимодействия университетов и основных участников инновационного процесса в нашей стране на новом этапе, возможна ли его «перезагрузка». Статья построена следующим образом. В 1 разделе кратко рассмотрены некоторые концепции и практики функционирования «предпринимательского университета», а также возможности и внутренние противоречия модели «предпринимательских университетов» за рубежом. Во 2 разделе проанализированы итоги предыдущей – на наш взгляд, в целом неудачной – попытки укоренения «предпринимательского университета» в России. В 3 разделе суммированы оценки причин этой неуспешности, со слов университетских предпринимателей и экспертов, с которыми авторы провели серию интервью в 2022 – начале 2023 г. Наконец, 4 раздел содержит выводы и рекомендации относительно возможной новой модели «тройной спирали», которая могла бы дать импульс развитию основанного на знаниях предпринимательства в российских университетах.

Проект реализован при поддержке Факультета социальных наук НИУ ВШЭ.

1. Предпринимательский университет: отличительные особенности и внутренние противоречия модели

История превращения предпринимательского университета в тиражируемую рабочую модель связана с принятием Акта Бэя – Доула (1980) в США, после

чего многие университеты перешли от традиционного сочетания обучения и исследований к реализации также «третьей миссии», которая акцентирует связь университетов с внешней средой и их вклад в социально-экономическое развитие, в первую очередь через стимулирование предпринимательской деятельности [49, 65]. Университеты, становясь предпринимательскими, способствуют генерированию нового «полезного» знания и формированию лидерских качеств у руководителей команд стартапов, которые необходимы для распространения предпринимательского мышления [54]. В силу ее общественной важности концепция предпринимательского университета стала пользоваться большим вниманием у руководителей образовательных организаций, став важной темой в литературе по социальным наукам [52].

На сегодня предпринимательские университеты объединены в «Глобальную лигу предпринимательских университетов», в которую входят 115 университетов из разных стран, но численно преобладают американские университеты¹¹. Их исследовательский, образовательный, культурный и политический потенциал настолько велик, что возникла даже теория «академического капитализма» [26, 73], согласно которой основными акторами современного общества, основанного на коммерциализации нового знания, становятся крупнейшие университеты-корпорации.

Следует заметить, однако, что в других макрорегионах – Европе, Азии, Лат. Америке – развитие предпринимательских университетов сегодня является скорее целью, чем реальностью. Например, в Европе, за исключением, пожалуй, Швеции (Лунд и Стокгольмский кластер) и Нидерландов (Твенте), соответствующие процессы реализуются в иных формах. Чаще всего речь идет о кооперации группы университетов и создании региональных кластеров инновационных университетов (например, в Германии), ибо только совместно им под силу создавать инфраструктуру для выращивания инноваций, а к финансированию стартапов подключаются скорее государственные фонды, чем частные инвесторы. Во многом эти отличия связаны с иной системой финансирования фундаментальной и прикладной науки (не через частные фонды, а через государственные фонды и академии), а также с преобладанием государственных университетов над частными как, например, в большинстве стран континентальной Европы. Сегодня, наряду с классическим американским предпринимательским университетом, существуют и другие модели институционального развития инноваций: Израиль (где государственный фонд фондов стал «якорным» учредителем частных венчурных фондов, в которые пришли в том числе и деньги диаспоры [24, 35], материковый Китай (где создаются зоны высоких технологий и развития, которые получают господдержку и включают в себя региональные экосистемы университетов, бизнеса и банков) [15].

Соответственно, в литературе уже достаточно хорошо отражен тот факт, что модель, родившаяся из обобщения опыта элитных американских университетов, может быть реализована в более широкой группе университетов в иных формах и в ином масштабе [53–55, 69, 79].

¹¹См. <https://www.entrepreneurial-universities.org/index/universities/type/accredited>

Далее, в связи с анализом уже накопленного опыта в последние годы в зарубежной литературе формируется критический взгляд на их возможности и внутренние противоречия, ограничивающие возможности развития предпринимательского университета даже в сравнительно благоприятном внешнем макроконтексте. К числу таких внутренних противоречий относят, в частности, противоречие между разными системами финансирования – превалирующей долей доходов от образовательной деятельности (подушевое финансирование государственных университетов, доходы от платного образования у частных вузов либо смешанная система) и сравнительно незначительной долей доходов от инновационно-предпринимательской деятельности, особенно на этапе становления предпринимательского университета, когда реализация предпринимательской функции требует в основном инвестиций и не дает сколько-нибудь значимой отдачи; противоречие между двумя системами мотивации и вознаграждения участников – научно-педагогических работников (НПР) вузов: одна система вознаграждения связана с получением более или менее фиксированного дохода и академического статуса при условии исполнения своих контрактных обязательств в обмен на предоставление вузом соответствующих ресурсов и инфраструктуры, другая – с рисками, неопределенным размером ожидаемой отдачи и значительным изменением баланса между трудовой активностью и свободным временем в случае участия в предпринимательской деятельности [70].

В целом отдачу от третьей миссии университетов в лучшем случае можно охарактеризовать как частичную [57]. Развитие предпринимательской деятельности даже в наиболее продвинутых университетах наталкивается на ограниченный консенсус относительно того, что следует рассматривать как предпринимательство в университетах, и того, как можно измерить эффективность их предпринимательской миссии / функции [64]. К числу практических ограничений можно отнести отсутствие сложившихся предпринимательских ролевых моделей в университетах, как и единой предпринимательской культуры [69], а также отсутствие стимулов и предпринимательского опыта, наработанных контактов с крупным бизнесом и потенциальными внешними инвесторами [62].

Кроме того, в литературе отмечается, что нисходящий характер многих инициатив (в логике «сверху вниз») и недостаток внимания к собственной мотивации и целям акторов являются фундаментальными препятствиями для успешного предпринимательства в университетской среде [57, 60]. Обобщением выявленных исследователями внутренних противоречий модели предпринимательского университета является тезис о глубоком конфликте между «традиционными мертоновскими идеалами фундаментальной науки и вторгающейся в университеты рыночно-ориентированной логикой» [63] или о конфликте между университетской бюрократией и предпринимательством [75].

В свете опыта зарубежных стран и анализа реальной практики формирования предпринимательских университетов следует более трезво взглянуть на короткую историю становления предпринимательских университетов в России, в том числе с учетом особенностей социально-экономического и образовательного контекста.

2. Попытки выращивания предпринимательских университетов в России и их промежуточные результаты

Российская высшая школа формировалась в XVIII–XIX вв. во многом под влиянием традиций Германии, перенимая гумбольдтовскую модель университета [1]. В годы советской власти в эту модель были внесены существенные коррективы, когда началось массовое создание новых вузов как кузниц кадров для формирующейся промышленности, а исследования в основном стали уделом Академии наук [20]. Сегодня подавляющее большинство российских вузов все еще не стали ареной передовых исследований, хотя они более или менее успешно выполняют функцию передачи готового знания студентам, но почти не ведут фундаментальных и прикладных разработок того уровня, который позволял бы рассчитывать на появление инновационных технологий, а также вывода на рынок продуктов и сервисов в результате коммерциализации проводимых в них НИР.

В 2000–2010 гг., когда в России реализовывалась экономическая стратегия модернизации, предпринимались попытки ускорить перевод экономики на рельсы инновационного развития за счет трансформации части российских вузов в предпринимательские университеты. Начало этому было положено попыткой «управляемого синтеза» науки и образования путем формирования и дополнительного целевого финансирования федеральных и национальных исследовательских университетов и наращивания исследовательского потенциала вузов (проекты «5–100», «Приоритет-2030»). Одной из серьезных проблем в развитии инновационной экономики в России является низкий уровень взаимодействия между вузами как производителями нового знания и бизнесом как субъектом их коммерческого применения [32, 33]. С целью расшивки этого узкого места с 2010 г. началось стимулирование взаимодействия вузов с производственными предприятиями и создание инновационной инфраструктуры в вузах. Принятое тогда Постановление Правительства РФ № 218 позволило осуществлять субсидирование затрат промышленных предприятий на финансирование совместных с высшими учебными заведениями проектов по производству высокотехнологичных продуктов сроком до 3-х лет. Результаты реализации этого постановления в 2010–2020 гг. оказались таковы²:

- участниками программы стали 274 предприятия, 103 вуза, 12 государственных научных лабораторий;
- на 418 проектов было выделено 60 млрд руб. государственной поддержки и вложено 74,5 млрд руб. собственных средств компаний;
- выпущено 600 наименований инновационной продукции на общую сумму 900 млрд рублей.

К сожалению, получить более подробную информацию о состоянии программы невозможно, как и представить динамику ее реализации в сопоставимых оценках.

Примерно тогда же было инициировано принятие Федерального закона от 02.08.2009 г. № 217-ФЗ (ред. от 29.12.2012) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности». Этот законодательный акт дал вузам право выступать в роли

² См. <http://www.p218.ru>

соучредителей новых хозяйственных обществ. С целью ускорить развитие соответствующей инфраструктуры вузов в 2010 г. было принято постановление Правительства РФ № 219 «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования», согласно которому на конкурсной основе осуществляется государственная поддержка программ развития инновационной инфраструктуры вузов. Бюджетные средства могут выделяться на финансирование следующих расходов вузов: развитие объектов инновационной инфраструктуры («бизнес-инкубаторы»³, технопарки, центры сертификации, центры трансфера технологий и пр.) и их оснащение современным оборудованием и программным обеспечением; правовая охрана результатов интеллектуальной деятельности вуза; реализация целевых программ подготовки и повышения квалификации кадров в сфере малого инновационного предпринимательства; стажировки и повышение квалификации сотрудников вузов в иностранных университетах и пр.

Одновременно ряд российских вузов стали внедрять различные формы управления развитием инновационного комплекса – учебно-научно-инновационные комплексы (УНИК), учебно-научно-производственные комплексы (УНПК) и «научные парки». В рамках УНИК обычно формируются устойчивые связи между МИПами, венчурный фонд для финансирования инновационной деятельности УНИК, а также «бизнес-инкубаторы» и «технологические инкубаторы»⁴, оказывающие содействие в разработке инновационной продукции. Формирование УНИК активно происходило в ряде вузов: ПГТУ (Пермь), БГУ (Белгород), ДВФУ (Владивосток), АГТУ (Барнаул), ТРТУ (Таганрог), ТУСУР, ТПУ (Томск), СГТУ (Саратов), МИФИ (Москва), НГТУ (Новосибирск), УГТУ – УПИ (Екатеринбург) и др.

В 2016 г. Университетом ИТМО и АО «РВК» в рамках «Мониторинга эффективности инновационной деятельности университетов России»⁵ была разработана методика оценки эффективности инновационной деятельности отечественных высших многопрофильных учебно-научных учреждений (на примере вузов – участников проекта «5–100» и федеральных университетов). Методика опиралась на сбор открытой информации об инновационно-предпринимательской среде в университете, трансфере технологий, влиянии вуза на внешнюю социально-экономическую среду. В результате был составлен рейтинг, который возглавили НИУ «МИФИ», университет ИТМО и ТГУ. Согласно данным этого проекта, доля средств из внебюджетных источников, привлеченных предпринимательскими университетами, вошедшими в мониторинг, в бюджетах исследованных вузов в 2015 г. не превышала 3,7%. Средняя стоимость договоров на НИОКР, по которым в университеты в том же году было привлечено финансирование из внебюджетных источников, составляла 3,6 млн руб. и не превышала у лидера

³ Бизнес-инкубатор – организация, занимающаяся поддержкой проектов молодых предпринимателей на всех этапах развития: от разработки идеи до ее коммерциализации.

⁴ Технологические инкубаторы – организации, которые содействуют стартапам и индивидуальным предпринимателям, предоставляя им различные услуги, в том числе связанные с обучением, посредничеством и финансированием.

⁵ См. отчет по проекту: https://www.s-vfu.ru/universitet/rukovodstvo-i-struktura/strukturnye-podrazdeleniya/DSR/news/RVC_ITMO_05.pdf

21,8 млн руб. Количество действующих МИПов, созданных при университете с 2009 г., на 1000 обучающихся и НПР университета не превышало 3, а в среднем по выборке составило 0,8. Объем инвестиций, привлеченных МИПами, созданными при университетах, начиная с 2009 г., в 2015 г. составлял 1,24 млн руб. на 1 МИП в среднем, а у лидера — около 10 млн руб.⁶ Не приходится говорить, что как с точки зрения внешнего софинансирования, так и с точки зрения отдачи от инновационной деятельности — это крохи, а о сопоставлении с соответствующими показателями зарубежных предпринимательских университетов не приходится говорить.

В рамках Федеральной целевой программы «Развитие образования» был запущен еще один проект — «Формирование сети опорных региональных университетов». Программу приняли в мае 2015 г., и в том же году Минобрнауки России объявило конкурсный отбор в программу. В 2016 г. стали известны победители, а через год провели еще один конкурс. Участвовать могли вузы всех регионов, кроме Москвы и Санкт-Петербурга, если они не являлись федеральными университетами или участниками проекта «5—100». Одним из условий в первом конкурсе была реорганизация: присоединение к университету, подавшему заявку, другого вуза или вузов региона. Во втором отборе это требование сняли. Победители получали финансирование программ развития. Субсидии составили до 200 млн руб. ежегодно, причем вузы обеспечивали софинансирование — из собственных средств или из бюджетов регионов. Продолжительность поддержки была разной, от одного года до трех лет. Суммы зависели от оценки экспертами программ развития вузов. Часть победителей второго конкурсного отбора (он проводился в 2017 г.) вообще не получили дополнительного федерального финансирования: им статус опорного вуза принес только методическую поддержку Минобрнауки. Всего за два года опорными стали 33 региональных университета.

Программы развития опорных университетов охватывали их образовательную, научно-исследовательскую, инновационную деятельность, а также развитие кадрового потенциала и материально-технической базы вузов. К 2020 г. участники проекта должны были увеличить число студентов-стартаперов не менее чем до 10 тыс. человек и получать ежегодно не менее 2 млрд руб. доходов из всех источников. Кроме того, ожидалось, что вузы повысят публикационную активность, увеличатся объемы научно-исследовательских работ, число образовательных программ, к ним чаще будут поступать в магистратуру и аспирантуру. За 2016—2019 гг. на программу потратили 5,313 млрд руб. из федерального бюджета, еще 15,71 млрд руб. вузы привлекли из региональных бюджетов и других источников в виде софинансирования. Согласно правительственному докладу о реализации государственной политики в области образования в 2020 г., многие показатели деятельности опорных университетов улучшились, по сравнению с 2016 г.: в 1,6 раза выросло число выпускников программ дополнительного образования, а доход от их реализации — в 1,4 раза; на 7% (до 74,3%) выросла доля выпускников, трудоустроившихся в тех же регионах, где расположены опорные университеты; в 1,6 раза вырос объем средств, привлеченных для выполнения

⁶ См. там же.

НИОКР от промышленных партнеров⁷. Между тем ряд экспертов отмечает, что некоторые целевые показатели программы достигнуты не были [5]. Например, на 2018 г. шесть из 33 опорных вузов не имели даже по 5000 студентов. В части вузов продолжало снижаться число магистрантов и аспирантов-участников. Отмечается, что у ряда опорных университетов к 2020 г. доходы даже упали. Таким образом, некоторые вузы не смогли реализовать нового статуса для расширения финансовой базы собственной деятельности.

С учетом ограниченной результативности указанной инициативы в 2018 г. была предпринята новая попытка активизировать процесс становления предпринимательских университетов в рамках так называемой Национальной технологической инициативы; появился соответствующий термин – «университет НТИ», базовые функции которого таковы: «подготовка профессионалов для рынков НТИ и работа с талантами – драйверами будущего развития, прикладные и, возможно, фундаментальные исследования по тематикам НТИ, эффективные связи с бизнес-сообществом, инновационная инфраструктура (центры трансфера технологий, бизнес-инкубаторы, технопарки и т.д.), как следствие, эффективное управление интеллектуальной собственностью, коммерциализация разработок и генерация новых бизнесов на рынках НТИ. Таким образом, Университет НТИ – это российская модель реализации концепции Университета 3.0». Уровень инновационной активности организаций с 2009 по 2021 г. увеличился с 9,5 до 11,9%, удельный вес инновационных товаров и услуг в составе продукции малых предприятий за тот же период увеличился с 1,38 до 2,80%. Косвенно формированию инфраструктуры предпринимательских университетов могла содействовать завершившаяся в 2020 г. пятилетняя государственная программа поддержки высшего образования «5–100», в которой участвовал 21 российский вуз. Согласно целям программы, к концу 2020 г. не менее пяти отечественных университетов должны были войти в топ-100 глобальных рейтингов. Совокупно с 2013 по 2020 г. государство выделило на проект 65,82 млрд руб. Задачу по вхождению в международные рейтинги по итогам выполнить не удалось. Но безусловным плюсом стало то, что часть вузов действительно инвестировали в реальное развитие, в частности создавали новые лаборатории по перспективным направлениям, закупали недостающее оборудование. Наличие инфраструктуры дало вузам возможность выполнять больше НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) для коммерческих заказчиков⁸. Таким образом, можно сказать, что деньги программы были инвестированы в долгосрочную научно-исследовательскую деятельность вузов.

На смену программе «5–100» пришла новая, рассчитанная на 10 лет, Программа стратегического академического лидерства, которая стартовала в 2021 г. под названием «Приоритет-2030». «Приоритет-2030» охватывает 129 российских университетов. Предполагалось, что начиная с 2021 г. не менее 100 вузов в субъектах Российской Федерации будут получать гранты от 100 млн руб. и выше на открытие студенческих технопарков, бизнес-инкубаторов, обновление учебно-лабораторной базы

⁷ См. доклад Правительства Российской Федерации GYRYAxoqmjgpAxeR8PRuu2zMB9NBF Aa9.pdf (government.ru).

⁸ См. <https://education.forbes.ru/authors/5-100-experts>

и программ обучения. Общий объем финансирования программы на 2021–2022 гг. превысил 47 млрд руб. 106 университетов, прошедших отбор, с 2021 г. получили базовую часть гранта в размере 100 млн руб. каждый. Максимальный размер гранта на реализацию программы в 2022 г. составил 924 млн руб. В 2023 г. программа продолжилась, и объем ее финансирования составит более 32 млрд руб., как указано в официальных документах программы⁹. В результатах программы за 2021–2022 гг. заявляется, что университеты-участники успешно выполнили свыше 6000 научно-технических, творческих и социальных проектов, создали и обновили более 1000 образовательных программ, создали и модернизировали более 500 лабораторий, создали более 450 консорциумов с научными организациями, реализовали НИОКР на сумму свыше 100 млрд руб., создали более 8700 результатов интеллектуальной собственности, защищенных патентами и свидетельствами Российской Федерации. Кроме того, вузы получили более 640 млн руб. от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, получили более 250 млрд руб. внебюджетных средств, привлекли более 6000 промышленных партнеров – лидеров технологического развития России. В то же время дискуссионным является вопрос о том, насколько эти достижения были обусловлены именно мероприятиями и финансированием программы «Приоритет-2030» и был ли отмечен качественный и количественный рост по сравнению с предыдущими периодами. В целом проведенный анализ показывает, что вопреки первоначальным ожиданиям (2010-е годы), формирование группы передовых исследовательских и предпринимательских университетов не привело к всплеску коммерциализации ведущихся в вузе разработок и созданию для их реализации инновационных стартапов инициативными командами преподавателей и студентов. Более того, после непродолжительного всплеска активности процесс быстро заглох, в частности число вновь создаваемых в вузах МИПов пошло резко вниз, о чем свидетельствуют данные диаграммы рис. 1. Таким образом, сколько-нибудь масштабного процесса перетока знаний (*knowledge spillover*), который, согласно теориям инновационного развития экономики, является основной функцией предпринимательского университета [41, 46], российские вузы создать не смогли [30, 32]. К тому же следует учитывать и общий контекст: пандемия, а затем и СВО существенно сузили горизонты планирования и ограничили готовность бизнеса вкладываться в вузовские стартапы, а также привели к сворачиванию деятельности бизнес-ангелов и притока ресурсов венчурных капиталистов на российский рынок инноваций. Согласно данным Агентства инноваций г. Москвы, объем инвестиций сократился с 963,6 млн долл. в первом квартале 2022 г. до 11,7 млн долл. в третьем квартале 2023 г.¹⁰ В чем дело? В литературе обычно в качестве причин ссылаются на несовершенство внутренней инфраструктуры – интегрированных в учебный процесс курсов по предпринимательству, бизнес-инкубаторов, центров прототипирования и инжиниринговых центров, патентной поддержки и т.п. [6], а также на организационно-правовые

⁹ См. отчет по проекту priority2030.ru/upload/iblock/16c/g2urr00vu0mv120bx1uauwdms4cbp5wh/Broshyura-Prioritet-2030.pdf

¹⁰ См.: Венчурный рынок России: 9 месяцев 2023, https://portal.inno.msk.ru/uploads/agency-sites/analytics/research/Venture+Funding_Russia_3Q+2023.pdf

аспекты, в первую очередь на неурегулированность вопроса о правообладателе ноу-хау, препятствующую четкому разделению ответственности и ожидаемой финансовой отдачи между вузом и входящим в число соучредителей бизнесом [8, 39]. Есть и более общие макроэкономические и макрополитические причины, которые уже фиксировались в отечественной литературе:

- плохие институты (право и правоприменение, отсутствие венчурной индустрии и длинных денег для венчура, высокие некоммерческие риски и пр.) [3, 36];
- рентоориентированная экономика, отсюда – низкий спрос на инновации за пределами нефтегазового комплекса [21, 28];
- низкое предложение ноу-хау со стороны вузов как следствие хронического недофинансирования науки и высшего образования [4, 17].

Как нам представляется, есть и ряд других причин, в том числе лежащих на мезоуровне (институты внутри системы высшего образования) и на микроуровне (интересы, жизненные стратегии, ресурсные возможности основных потенциальных участников). В частности, так называемый смешанный подход [77], исследующий предпринимательство и предпринимательские возможности в академических кругах в более широком социокультурном, институциональном и нормативном контекстах, формирует целостное понимание предпринимательства как чего-то встроенного в «мириады контекстов» [58], редко встречается в литературе по предпринимательским университетам в России. Между тем именно понимание взаимодействия агентов [42, 44, 47, 48, 61, 66], формальных и неформальных норм и правил, способствующих / удерживающих НПП от предпринимательской деятельности [45, 59], а также основных черт экосистем предпринимательства на макроуровне [56] необходимы для понимания того, что происходит в реальной жизни в российских университетах, стремящихся стать



Рис. 1. Количество малых инновационных предприятий при вузах, 2009–2022 гг.

Источник: <https://mip.extech.ru/index.php>

предпринимательскими. Соответственно, в настоящей статье авторы попытались проанализировать некоторые ограничения для развития предпринимательских университетов в России – на макро-, мезо- и микроуровне, исходя из понимания «смешанной укорененности» данного явления.

3. Предпринимательство в российских вузах: интервью с предпринимателями и экспертами

Эмпирическим источником статьи является серия глубинных интервью, проведенных в период с марта 2022 г. по февраль 2023 г. в ряде вузов Москвы и Нижнего Новгорода с представителями НПР, занимающимися предпринимательской деятельностью в вузе, а также с администрацией вузов, отвечающей за инновации и предпринимательство. Были применены два разных типа интервью – для университетских предпринимателей; для университетских администраторов. Москва была выбрана как город, который имеет самую плотную сеть исследовательских университетов и научно-исследовательских центров в стране, а Нижний Новгород – как один из немногих крупных региональных центров науки и образования, а также передовых производств, представляющих провинциальный академический ландшафт.

Общая выборка НПР-предпринимателей не определена, поэтому была выбрана качественная методология. Основываясь на подходе «случаев максимальной вариации» [51, 67, 68], мы проанализировали несколько интервью университетских предпринимателей. Выборка с максимальной вариацией – это критериальная выборка, при которой «решения о выборке принимаются в ходе исследования на “разумных” основаниях» [72]. С одной стороны, малая выборка с большим разнообразием случаев позволяет сделать подробные описания каждого из них, выявляя их уникальность; с другой стороны, она также дает возможность выявить некие общие закономерности на основе разных практик [68].

При поиске информантов была использована стратегия «множественного ситуационного исследования» для изучения сложного феномена, а также «инструментальная» стратегия [74]. На основе 12 интервью с НПР-предпринимателями и 5 представителями университетского руководства, отвечающими за инновационно-предпринимательскую инфраструктуру своих университетов (характеристики респондентов в табл. 1 и 2 Приложения), удалось выяснить и зафиксировать, в чем респонденты видят основные проблемы слабой функциональности модели предпринимательского университета в России на макро-, мезо- и микроуровне.

3.1. Проблемы макроуровня

В основном респонденты высказывали соображения, отражающие те оценки, которые уже присутствуют в специальной литературе. Очень емко их выразил респондент 1: «Препятствуют те сложности, о которых очень много говорят сейчас, связанные с ведением собственного бизнеса или занятием предпринимательской деятельностью в России в целом: сложное законодательство, нестабильность экономической ситуации, сложная внешнеэкономическая ситуация». Самая общая причина видится респондентам в том, что объективно масштабы рынка инноваций в России значительно уже, чем в США, что с самого начала делает проблемой сравнительно предсказуемый выход проекта на самоокупаемость,

а затем – и на прибыльность. Соответственно, и венчурная индустрия гораздо менее развита: «Мы – не предпринимательская страна в смысле того, что масштабы открытого рынка в США кратно больше, чем в РФ. И я не про размер ВВП. Просто там пропорция рыночных организаций кратно больше, чем в РФ. Это некоторая историческая особенность» (респондент 2). «В России слаб венчурный рынок, спрос на НИОКР и их коммерциализацию если кто и предъявляет, то это в основном крупные околосударственные структуры, которые не умеют и не хотят искать стартапы и выращивать их, а просто идут в вуз и говорят: “Сделайте нам то-то и то-то”. В этих условиях очень трудно команде стартапа пробиться и получить финансирование – через заказ, кредитную линию и т.д. Скорее все кончается тем, что проректор по инноватике и предпринимательству сформирует какую-то лабораторию или проектную группу, они выполняют заказ под крылом своего вуза, получают деньги и разбегутся до следующего раза» (респондент 3).

Далее, слабая законодательная база, которая должна обеспечивать развитие инновационного предпринимательства в вузах: принятый в 2012 г. закон о МИПах фактически не работает. Об этом говорят ряд респондентов: «Сошел на нет он (закон о малых инновационных предприятиях на базе вузов. – *Авт.*) довольно быстро, буквально за пару лет. Почему? Потому что философия этого закона была списана с американских образцов, с их развитым и конкурентным венчурным рынком, с широким спросом на стартапы со стороны как крупных компаний, так и финансовых структур, да и вообще с широким развитием низового инновационного предпринимательства. В России, это мое убеждение, такая модель не работает. Впрочем, не работает она по большому счету и в континентальной Европе. В России так сложилось, что основную роль играют государство и околосударственные крупные компании. Именно они, если захотят и смогут, способны стать драйверами инновационного развития – но не столько за счет скупки на внешнем рынке стартапов, сколько за счет выращивания внутрифирменного предпринимательства. И не в силу стремления к более высокой рыночной эффективности, а потому что “так надо”, так им приказали сверху. Соответственно, вуз и вузовское предпринимательство в такой модели могут быть только каким-то дополнением, без устойчивого заказа на НИОКР и без взаимодействия с крупнейшими монополиями инновационное предпринимательство они не смогут развиваться» (респондент 3). «С точки зрения активного стимулирования предпринимательской деятельности, того, какую роль оно оказало, мы знаем статистику, что существенная часть этих МИПов грохнулась после получения бюджетных денег. Никакого мошенничества, так оно получилось» (респондент 2). «Если посмотреть на эти МИПы внимательно, то нет особых отличий от ОООшек. Причина в том, что МИП – это дополнительные обязательства. Если перечислить возможности МИПов, это очень немного – участие в конкурсах на выделение финансирования. Это сошло на нет, потому что никаких конкурсов для МИПов уже нет. Мы как университет могли учреждать, заходя в МИПы своими нематериальными активами (РИДами). Оценка этих РИДов смешная: 3000 руб., 10 000 руб. На самом деле эти РИДы создавались по заказам, которые стоили десятки миллионов рублей. При этом для отчетности вуз легко эти МИПы создавал: надо 10, быстренько

оформили, отчитались; надо 20 — создадим 20. А потом, когда мы анализируем, они не работают, потому что там не бизнес-идея закладывалась, а требования к отчетности и показателям (сколько у вас МИПов, сколько налогов заплатили, сколько университет денег вернул). Необходимость указывать, сколько денег университет вернул, и то, что университет как один из учредителей обязательно там должен был присутствовать, утяжеляло конструкцию, пугало» (респондент 1). Данную мысль высказал и респондент 5. Отмечалось, что в России в силу гораздо большей роли государства в экономике выше и политические риски, связанные с отношением к предпринимательскому риску на уровне государства, в том числе формируемые уже в законодательстве: «И тут мы говорим: нам нужны технологические предприниматели здесь, но взаимодействовать с ними мы будем не по-предпринимательски» (респондент 2).

Наконец, упоминались особые менталитет и культура: «Условно говоря, мы исторически сильно зависим от “большого сигнала сверху”. Мы ждем, что к нам прилетит человек и скажет, что делать. Похоже, что в тех странах, о которых мы говорим как о лидерах технологического предпринимательства и инноваций, ожидания, что прилетит “дядя”, меньше» (респондент 2).

3.2. Проблемы мезоуровня

Прежде всего функция поддержки предпринимательства даже для одного из ведущих российских вузов еще не органична: «Университет по своей сущности, и это зафиксировано в уставе, — образовательная организация. Здесь фокус на образовании. Можно заниматься чем угодно, но так как университет — юридическое лицо, то функции по технике предпринимательства нет. Это значит, что внимания, и сил, и [денег] на предпринимательскую деятельность университет выделяет мало. Это видно по тому, как устроено распределение ресурсов госфинансирования, которые университет получает на реализацию Программ развития в рамках “Приоритета-2030”» (респондент 2). Отсюда вытекает формальное отношение администрации университетов к созданию экосистемы предпринимательства: «Вроде как бы все элементы есть, все названия правильные, назначены руководители, сформированы КПЭ, созданы структуры внутри университета (инкубаторы, акселераторы, стартап-студии и др.), но они не работают или крайне неэффективны» (респондент 5).

Далее, сказывается то обстоятельство, что в вузе сложились определенные представления о его миссии и задачах не только у управленцев, но и у основной массы НПР: «Я думаю, что проблема более серьезная и она из разряда “Моисеевой проблемы”. В смысле смены поколений и мировосприятия и мироощущения работников университета. Университет — это место, где учат... В этом смысле ожидать, что люди, работающие в таких условиях, вдруг что-то изобретут, зарегистрируют результат интеллектуальной деятельности, начнут ее каким-то образом коммерциализировать лично — это будет скорее удивительная история» (респондент 2). Третье важно обстоятельство — неопределенность прав собственности в случае создания предпринимательской фирмы в институциональных контурах вуза: «Для них [сотрудников вуза — *Авт.*] само предпринимательство — это не вопрос зарабатывания денег, это вопрос про висящее на них определенное количество внешних обязательств, про то, что нельзя пользоваться результатами

своего труда, потому что ты сделал это на бюджетные деньги и ты должен этот свой результат туда отдать. Для них вот это ограничение. На них сваливаются разные задачи, и они понимают, что уже раньше это делали, модели, изделия, а интеллектуалку они же всю уже отдали» (респондент 2). Еще яснее изложил проблему другой информант: «Не ясны правила распределения прав собственности, ученые опасаются, что когда родной вуз узнает об их предпринимательских успехах, то предъявит свои права: как же так, вы это все делали в рабочее время, на вузовском оборудовании, с использованием сил вспомогательного персонала вуза, а теперь хотите получать доход от своего бизнеса одни?» (респондент 3).

Четвертый момент связан с тем, что многие ведущие российские вузы, впрочем как и крупнейшие американские университеты, тесно работают по НИР и НИОКР с оборонной промышленностью. Соответственно, как отметил респондент 2 про свой университет, «сюда сложно попасть и отсюда сложно выйти в мир, те, кто здесь работают, в мир редко выходят. В этом смысле у них большая сложность, а у всех остальных преимущество перед теми, кто здесь работает. У тех, кто работают здесь, у них несколько ограниченный кругозор в плане того, как создавать и что создавать, какие риски возникают и т.п.».

Институциональная ловушка, которая возникла вследствие переноса на российскую почву практики поощрения и продвижения в университете в зависимости главным образом (или только) от публикационной активности: «Вот гонка за публикациями и цитируемостью сильно препятствует, поскольку, если преподаватель всерьез вовлечен в научную работу, завершающуюся написанием статей, ему некогда — да и незачем — заниматься предпринимательством. Ведь те надбавки, которые он получает за хорошие публикации, по сути являются в чем-то более понятным (не скажу “легким”) путем зарабатывания престижа и денег, чем полная неожиданностей и во многом зависящая от внешних обстоятельств предпринимательская карьера» (респондент 3).

3.3. Проблемы микроуровня

Профессоры не хотят или не могут заниматься предпринимательством, они перегружены своими основными функциями, так что им не до предпринимательства. А у некоторых, особенно у представителей еще советского поколения, присутствует и презрение к предпринимательской деятельности как к чему-то низкому. «Мне кажется, что в вузах основной состав — это люди, которые в чем-то и так предприниматели (формирование заявки на грант и конкуренция за получение финансирования — сродни бизнес-проекту), но это их предпринимательство очень своеобразное. Они сфокусированы на получении нового знания, за которое можно получить какое-то вознаграждение, а вот его коммерциализация, вывод на рынок какого-то продукта — это все и тяжело, и скучно, и отрывает от привычных дел. А ведь предпринимательство — это не только про озарение и выход на рынок, это еще и про рутину, связанную с привлечением финансирования, раскручиванием бизнеса, привлечением сотрудников, ростом продаж и т.д. Этого нормальный преподаватель не умеет и где-то побаивается. Или даже презирает» (респондент 3). Данную мысль высказал и респондент 4: «Вот приходит молодой ученый: вот мы тут это исследовали. Классно, говорю, можно из этого, может быть, технологию сделать? Да-да-да, он уходит, а потом

приходит и говорит, а вот мы еще и вот это исследовали. Им интересно исследовать, им неинтересно вот это вот все. То есть им нужен кто-то еще, кто будет делать из этого технологию, бизнес... У нас ученые привыкли получать гранты. Относятся к ним безответственно. Потому что они уже знают, “собаку съели”. Мы потратим деньги на наше исследование и знаем, как отчитаться» (респондент 4). Отмечалась и проблема, связанная со сложностью совмещения основных задач (преподавание, исследования) с предпринимательством: «внутри университета главная проблема — это времени не хватает. У нас научные коллективы очень плотно загружены, и у них просто не хватает времени на то, чтобы посмотреть в сторону и подумать, как можно коммерциализировать то, что наработано. Значит, мы должны в каждом научном или творческом коллективе выделять людей, которые бы этим занимались» (респондент 1). Те же из работников вуза, кто способен к предпринимательской деятельности, ищут возможности для самореализации за его пределами: «Поскольку нет глубокой мотивации, предпринимательского духа, возникает и проблема с людьми. Те, кто может делать сам, они в это сами и уходят. А те, кто привык работать в научном коллективе, им сложно преломить себя и сказать “я не буду теперь наукой заниматься, а буду бизнесом заниматься”» (респондент 1). Причина — в том, что они не верят в возможность не только получения поддержки, но просто реализации своих предпринимательских намерений в вузе: «Потому что так-то люди не верят, конечно, ничему, и понятно, что если человек что-то придумал и это может быть коммерциализировано, то институт — самое последнее [место], куда он пойдет» (респондент 4). Почему так происходит? Потому что университет — или его администрация — зачастую рассматривают созданные командами стартаперов продукты (или прототипы) как источник собственных доходов и используют административные рычаги, чтобы их присвоить: «Научная лаборатория, созданная на базе университета, получила деньги от крупной компании на создание определенной технологии. Технологии, которая действительно была востребована индустрией. И были выделены на эту лабораторию деньги со стороны индустрии. Со стороны университета также были вложения, существенно меньшие. И вот ученые, собрав команду мирового уровня, разработали технологию. И следующей задачей им поставили заниматься коммерциализацией этой технологии. И руководитель лаборатории собрал команду под задачи коммерциализации и дальнейшего тиражирования технологии. Команда что сделала? Она проработала полностью предложение для компаний, они провели огромную работу с бизнесом, адаптируя технологии под их запросы. И плюс еще было целое направление: создание стартапов с участием студентов и промышленных партнеров. И все бы хорошо, пока через какой-то момент времени не пришло руководство вуза к руководителю лаборатории и не сказало: “Теперь ты не занимаешься коммерциализацией данной технологии”. И у него забрали “огромный кусок” работы. Во-первых, забрали полностью команду, которая *business development* занималась. Во-вторых, забрали половину денег вообще на весь проект и вывели это в отдельную компанию. И людей тоже увольнять начали. Он (руководитель лаборатории) не смог ничего сделать с этим, хотя и пытался побороться. В итоге там все загнулось. Про проект теперь и не

знает никто. И деньги пропали. Теперь он говорит: “Все, я – ученый, отвалите от меня. Я не буду заниматься никаким внедрением”» (респондент 5).

Наконец, отмечалась и такая особенность деятельности по поддержке предпринимательства в вузах, как его сугубая ориентация на студенческие стартапы; «Мы до сих пор всю инфраструктуру – обучение навыкам предпринимательства, бизнес-инкубаторы, конкурсы бизнес-проектов и пр. – выстраиваем под студентов. Мы не видим в этой деятельности в упор преподавателей и сотрудников» (респондент 3).

3.4. Результаты интервью с университетскими предпринимателями

Анализ интервью с самими НПП, которые реализуют себя как предприниматели в рамках своих вузов, позволил типологизировать их по характеру мотивации и роли вознаграждения от предпринимательской деятельности и выделить ряд проблем макро-, а также мезо- и микроуровневого порядка, которые мы свели в табличную форму во избежание перегрузки текста (табл. 1).

Анализ интервью с экспертами и с самими НПП-предпринимателями позволяет дополнить список уже отмеченных в литературе причин неуспешности попытки насаждения в России предпринимательских университетов:

– на макроуровне – негибкость законодательства, нестабильность экономической ситуации, сложная внешнеэкономическая ситуация, узость спроса на инновационные продукты и решения, попытка внедрить предпринимательство командно-бюрократическими методами;

– на мезоуровне – неорганичность предпринимательской функции для российского вуза, причем в восприятии как администраторов, так и основной массы НПП; закрытость ряда ведущих технических университетов для внешних участников (бизнес-ангелов и венчурных капиталистов¹¹) в силу секретности проводимых НИР, институциональная ловушка системы высоких дополнительных выплат за публикации в топовых журналах;

– на микроуровне – неготовность и/или неспособность НПП вкладываться в создание и ведение бизнеса (в силу или отсутствия у них самих понимания бизнес-процессов, предубеждения против предпринимательства или перегруженности основным функционалом); нежелание администрации учитывать интересы команд начинающих предпринимателей, что порождает неверие в возможность реализовать бизнес-проект в университете; сосредоточенность администрации на поддержке студенческого предпринимательства и недоучет или игнорирование необходимости создавать условия для развития предпринимательской активности НПП.

Очевидно, что при перезагрузке новая модель предпринимательского университета должна учитывать указанные узкие места.

4. Заключение: как перезагрузить модель предпринимательского университета в России?

Проведенный анализ показывает, что наряду с уже отмеченными в литературе существуют множественные контекстуальные ограничения для формирования предпринимательских университетов в России. К их числу следует отнести прежде

¹¹ Венчурный капиталист (VC) – инвестор, который поддерживает стартап или молодую компанию в процессе расширения, предоставляя необходимый для этого капитал, в надежде на то, что отдача от таких инвестиций может быть значительной, если компания станет успешной.

Типы предпринимателей и характеристика ими контекстов разного уровня

Типы предпринимателей в университете	Характеристики микроуровня	Характеристики мезоуровня	Характеристики макроуровня
<i>Гибридные добровольные университетские предприниматели</i>	Мотивация, связанная со стремлением к улучшениям. Не воспринимают себя как (только) НПП. Занятость в университете обеспечивает стабильность дохода.	Статус НПП помогает привлечь в бизнес ресурсы (кадры, исследовательскую инфраструктуру, грантовое финансирование и т.д.). Не вовлеченные в предпринимательство НПП совершенно равнодушны к деятельности университетских предпринимателей, не поддерживая, но и не выступая против нее.	Низкий внешний спрос на НИОКР и инновационные продукты и решения со стороны основных участников ресурсоориентированной экономики.
<i>Интрапренеры</i>	Мотивация, связанная со стремлением к улучшениям. Не получают фиксированного вознаграждения от университета; Вознаграждение зависит от успешности проекта.	Ограниченная мотивация НПП заниматься предпринимательской деятельностью (перегруженность основными обязанностями, боязнь захвата бизнеса руководителями вузов, отсутствие продвижения со стороны вуза). Инфраструктура поддержки предпринимательства в вузах либо несовершенна, либо неэффективна.	Венчурная индустрия слаба, венчурный капитал недоступен для стартапов. Централизованная система власти подавляет проявления проактивного поведения широких слоев населения.
<i>Гибридные вынужденные университетские предприниматели</i>	Вынужденная мотивация (получение дополнительного дохода от практического применения профессионального опыта с целью обеспечения приемлемого уровня дохода). Используют академические навыки и знания при ведении бизнеса. Низкие и нестабильные доходы от бизнеса; поэтому вуз является основным работодателем.	Продвижение предпринимательства сосредоточено на предпринимательских инициативах и начинаниях студентов, ученых, не рассматриваемых в качестве активной группы заинтересованных сторон экосистемы университетского предпринимательства.	

Источник: собственные интервью.

всего бюрократическую логику и механизмы насаждения предпринимательских университетов, которые предполагают строгое выполнения плановых показателей для отчета по госфинансированию в рамках соответствующих программ и проектов, а потому принципиально не сочетаются с предпринимательскими риском и неопределенностью; сохранение — как на уровне нормативных документов, так и в менталитете вузовских администраторов и самих НПР — видения вуза как преимущественно образовательного института; сосредоточенность на поддержке в основном чисто студенческих стартапов; непонимание или нежелание администрации вузов учитывать множественность интересов и мотивации ПНР при возможном вовлечении в предпринимательскую деятельность, а также озабоченность вузовских КПИ показателями отдачи преимущественно / исключительно в области образования и исследований.

Далее, исследование показало, что мотивация к предпринимательской деятельности у российских НПР различается — от стремления к улучшениям и соответствующей стратегии реализации вузовских наработок в коммерческой сфере до вынужденного предпринимательства, но и в том, и в другом случае, судя по всему, доходы от предпринимательской деятельности далеко не всегда могут стать достаточным источником благосостояния, а потому университетский статус и обеспечиваемый им доступ к ресурсам вуза и стабильной заработной плате, как правило, очень важны. Это позволяет охарактеризовать их как гибридных предпринимателей [60], для которых совмещение двух видов активности является не временным, а постоянным. Таким образом, при сохранении жесткости университетских регламентов, согласно которым все НПР рассматриваются как сотрудники университета и должны соблюдать одинаковые требования в части исследовательского «выхода» (публикации, РИДы и т.д.) и учебной нагрузки, объективно создаются условия либо для выталкивания их из университета, либо для того, чтобы они все больше начинали имитировать заданные параметры академической активности. Введенное за последние годы некоторыми ведущими университетами различие между служебными траекториями академических сотрудников, практиков и лиц, занимающихся в вузе учебно-методической деятельностью, является лишь первым шагом к решению этой проблемы.

Наконец, какой же по итогам кабинетного исследования и интервью видится модель взаимодействия университетов и основных участников инновационного процесса на новом этапе? Возможна ли «перезагрузка» предпринимательского университета в новых условиях? И в чем эта новая ситуация с точки зрения рассматриваемых процессов? Во-первых, экономика испытывает огромную потребность в импортозамещении. Отсюда спрос на имитирующие инновации в ряде видов деятельности (микроэлектроника, отечественный софт, фармацевтика, точная механика и др.), который может быть поддержан госзаказом, грантами, налоговыми льготами для крупных корпораций. Во-вторых, в рамках мобилизационной экономики крупный бизнес уже получает и будет получать разнарядки на производство новых продуктов и технологий, а где их взять, если вузы пока не очень много могут предложить для коммерциализации? В-третьих, под большим вопросом возможность прорывных инноваций: кто предъявит на них спрос, окажется ли внутренний рынок достаточно емким для гарантирования

прибыльности на длительную перспективу? Ведь прорывные инновации «снизу» могут быть рентабельными тогда, когда ориентированы на мировой рынок, который для российских стартапов теперь практически недоступен.

С учетом новых обстоятельств, а также не очень успешного опыта формирования предпринимательских университетов в предшествующие десятилетия, российская модель выращивания и коммерциализации инноваций скорее всего не может строиться вокруг выращивания стартапов преимущественно силами вузов. В данной связи, в утвержденной в 2023 г. «Концепции технологического развития на период до 2030 года» заявлено, что «новыми субъектами технологического развития должны стать: объединения (технологические холдинги и др.), включающие образовательную, исследовательскую, конструкторскую и производственную базу, опытные производства. Такие объединения могут формироваться вокруг как технических образовательных организаций высшего образования, так и технологических компаний и будут объединять стартапы с исследовательской, инфраструктурной и производственной базой в целях создания высокотехнологичной продукции на основе комплексного подхода» [18. С. 19].

В рамках реализации этой задачи, как представляется, коммерциализация новых разработок будет осуществляться не столько создаваемыми в вузах МИПами, сколько благодаря более глубокому вовлечению в процесс сотрудничающей с университетом крупной корпорации [22], которая, будучи побуждаема государством к инновационному поведению и благодаря наличию внутренней инфраструктуры, будет компенсировать лакуны в доступе к внешним финансовой и организационной средам (играя для нового центра прибыли роль зоны высоких технологий и развития). Внутрикорпоративный центр прибыли будет формироваться в результате тройственного взаимодействия, но не как университетский стартап, а как венчурный центр прибыли в рамках крупной корпорации. Университет сможет получать роялти за использование его ресурсов на посевной стадии, предприниматель-инноватор — права на интеллектуальную собственность (патент, торговая марка и т.п.) и компетенции в технологическом менеджменте, корпорация — отрабатывать заказ государства и получать инновационную ренту от продажи продукта / технологии (при условии передачи ей прав на использование патента, например на 3–5 лет).

Через 3–5 лет инноватор-интрапренер может либо выйти из бизнеса, продав патент корпорации, либо третьему лицу, или остаться руководителем данной производственной единицы вплоть до ее вывода на IPO.

Как можно постепенно перейти к такой модели? Во-первых, через придание новых функций базовым кафедрам крупных компаний в вузах, которые должны стать не просто площадками проектного обучения студентов, но и центрами вовлечения кадров НПП с соответствующими компетенциями в практико-ориентированные, имеющие перспективы коммерческой отдачи проекты в интересах материнской компании. Организация проектной работы под руководством преподавателя-практика на базе крупного предприятия-партнера и/или его базовой кафедры при условии вовлечения в эту работу также НПП вуза создадут предпосылки для развития интрапренерства — формирования предпринимательских команд с проектами, которые могут быть коммерциализованы при содействии крупного бизнеса уже внутри материнской компании базовой кафедры. При этом, как представляется, раздвоенность

между своей привычной ролью / статусом преподавателя и новыми функциями университетского предпринимателя НПР будет преодолевать несколько легче, так что переход от каузальной логики поведения наемного работника вуза к эффективной логике поведения предпринимателя [71] будет происходить постепенно, не вызывая стрессов и ощущения мучительной раздвоенности, как это зачастую имеет место сейчас.

Далее, понадобится обязательное включение руководителей крупного регионального бизнеса в руководящие органы университета для участия в определении стратегических приоритетов при развитии образовательных программ и перспективных направлений исследований (чтобы избежать распыления ограниченных ресурсов и сосредоточиться на тех тематиках и направлениях, в которых заинтересован «якорный» для региона бизнес).

Если говорить о роли государства, то она может проявляться в трех основных формах: во-первых, создание более гибкого и прозрачного законодательства в вопросах прав собственности на ноу-хау и их коммерциализацию; во-вторых, стимулирование развития инновационных решений и продуктов крупным бизнесом (через налоговую и структурную политику). В-третьих, грантовое финансирование прикладных вузовских НИР в области естественных, точных и технических наук со стороны государственных фондов (РНФ) должно осуществляться только при условии софинансирования со стороны конечного потенциального интересанта или приобретателя (крупного или среднего бизнеса).

Приложение.

Таблица 1

Респонденты - руководители, отвечающие за инновационно-предпринимательскую инфраструктуру в своих университетах

№ п/п	Респондент	Город	Пол	Род занятий в вузе
1	Респондент 1	Нижний Новгород	М	Проректор по инновационной деятельности
2	Респондент 2	Москва	М	Менеджер в ранге руководителя старшего звена, курирующий вопросы развития предпринимательства в университете
3	Респондент 3	Москва	М	В вузе в ранге одного из старших руководителей отвечает за формирование и развитие инженерно-инновационного контура (STEM и инфраструктура для коммерциализации), руководит подразделением, реализующим курсы по предпринимательству для студентов
4	Респондент 4	Москва	М	Один из руководителей эндаумент-фонда университета
5	Респондент 5	Москва	Ж	Руководитель подразделения университета, реализующего образовательные программы и инфраструктурные проекты в области предпринимательства

Источник: собственные интервью.

Таблица 2

Позиция в вузе и описание бизнеса респондентов-предпринимателей

№ интервью	Позиция в вузе	Описание бизнеса
1	Сотрудник инновационной инфраструктуры, преподаватель	Брокеридж бизнес-идей, разработка продуктов для спортивной индустрии
3	Заведующий лабораторией	Посредничество при продвижении бизнес-идей (технологии беспроводной связи, система управления микробиотой в помещении и т.д.)
4	Заведующий кафедрой инновационной фармацевтики, профессор	Разработка и производство лекарственных средств
5	Доцент	Пошив изделий из бывших в употреблении джинсов
2	Исследователь	НИОКР, программные продукты, базы данных и алгоритмы по экологии и биологии для крупных компаний-клиентов
6	Профессор, заведующий учебным отделом университета	Управление платной магистерской программой
7	Лектор	Маркетинговые услуги
8	Доцент	Коучинг, разработка образовательных продуктов и проектов в области менеджмента
9	Заведующий кафедрой, заместитель декана, профессор	Маркетинговые услуги
10	Профессор	Владелец частной бизнес-школы
11	Доцент	Социально-экономическая экспертиза и консалтинг
12	Доцент	Инновационные решения в сельском хозяйстве

Источник: собственные интервью.

Литература

1. *Андреев А.Ю.* Гумбольдтовская модель классического немецкого университета // Новая и новейшая история. 2003. № 3. С. 48–60.
2. *Артемова Д.И.* Исследование предпринимательской активности в вузе как фактора формирования предпринимательских университетов в России // Креативная экономика. 2017. № 11(5). С. 565–582. <https://doi.org/10.18334/ce.11.5.37858>
3. *Баринова В.А., Земцов С.П., Царева Ю.В.* Предпринимательство и институты: есть ли связь на региональном уровне в России // Вопросы экономики. 2018. № 6. С. 92–116. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-6-92-116>

4. Белоцерковский А.В. Образование и бизнес: шаг навстречу // Высшее образование в России. 2009. № 12. С. 3–9.
5. Берестов А.В., Гусева А.И., Калашиник В.М., Каминский В.И., Киреев С.В., Садчиков С.М. Опорные университеты — потенциал развития регионов и отраслей // Высшее образование в России. 2020. № 8–9 (29). С. 9–25. URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/2391/1548>
6. Бобылев Г.В. Формирование направления развития регионального вуза как университета 3.0. Интерэкспо Гео-Сибирь. 2019. <https://doi.org/2618-981X-2019-3-1-39-46>
7. Бодункова А.Г., Черная И.П., Мазелис Л.С. Проблемы оценки роли вуза в формировании инновационной среды региона // АНИ: экономика и управление. 2016. № 5 (4). С. 46–50.
8. Борисоглебская Л.Н., Молчанова А.А. Проблемы развития малых инновационных предприятий при вузах и нормативно-правовое регулирование их деятельности // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2013. № 6 (2). С. 105–115.
9. Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация // Социологические исследования. 2003. № 4. С. 113–121.
10. Дербенева О.Ю. Инновационно-производственная деятельность как объект управления в условиях реализации стратегии инновационного развития вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 5 (99). С. 45–59.
11. Ицкович Г. Модель тройной спирали // Инновации. 2011. № 4. С. 1–6.
12. Земцов С.П. Технологическое предпринимательство как фактор развития России // Журнал НЭА. 2022. № 1 (53). С. 202–212. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-53-1-11>
13. Земцов С., Чепуренко А., Михайлов А. Вызовы пандемии для технологических стартапов в регионах России // Форсайт. 2021. № 15(4). С. 61–77. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.4.61.77>
14. Казин Ф.А., Кондратьев А.В. Развитие концепции предпринимательского университета в вузах России // Новый инструментарий оценки. Университетское управление: практика и анализ. 2022. № 26 (1). С. 18–41.
15. Канева М.А. Государственно-частное партнерство в инновационной деятельности вузов Китая // Мир экономики и управления. 2014. № 1. С. 69–80.
16. Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов. 2-е изд. М.: НИУ ВШЭ. 2019.
17. Кокишаров В.А., Кортон С.В., Шульгин Д.Б. Федеральный университет: стратегии и механизмы развития инновационной деятельности // Инновации. 2012. № 11 (169). С. 12–19.
18. Концепция технологического развития на период до 2030 года. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 г. № 1315-п. URL: <http://government.ru/docs/all/147621/>
19. Кузнецова Ю.А., Шмакова М.В. Потенциал малых инновационных предприятий вузов России в развитии инновационной экономики // Университетское управление: практика и анализ. 2022. № 26 (3). С. 48–66.
20. Кузьминов Я.И., Семенов Д.С., Фрумин И.Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «Мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 8–69.
21. Курбатова М.В., Саблин К.С. Институты развития и квазиинституты развития в российской экономике // Terra economicus. 2012. № 10 (3). С. 22–38.
22. Малаховская М.В., Павлова И.А., Кобзева Л.В. Университетская инфраструктура инноваций: в поисках коллаборативных моделей // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 22 (5). С. 32–42. <https://doi.org/10.15826/ump.2018.05.047>
23. Мальцева А.А., Веселов И.Н., Ключникова Е.В. Партнерские взаимоотношения вузов и малых инновационных предприятий: ко-маркетинговый анализ // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 5 (105). С. 72–79. <https://doi.org/10.15826/umpj.2016.105.045>
24. Марьясис Д.А. Государство и инновации: опыт Израиля // Инновации. 2016. № 7 (213). С. 87–94.
25. Молева М.М., Баранов В.В., Чжао Кай. Зоны развития новых и высоких технологий в стратегии формирования инновационной инфраструктуры китайской экономики // Индустриальная экономика. 2022. № 5. С. 65–72. https://doi.org/10.47576/2712-7559_2022_5_1_66
26. Нефёдова А.И. О концептах «академический капитализм» и «предпринимательский университет» // Высшее образование в России. 2015. № 6. С. 75–81.

27. Паникарова С.В., Власов М.В., Драшкович В. Система высшего образования как драйвер инновационного развития страны // Университетское управление: практика и анализ. Управление деятельностью вуза. 2020. № 24 (1). С. 95–105.
28. Радыгин А., Энтов Р. «Провалы государства»: теория и политика // Вопросы экономики. 2012. № 12. С. 4–30. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-12-4-30>
29. Резник Г.А., Курдова М.А. Функции российского университета в условиях формирования инновационно-ориентированной экономики // Интеграция образования. 2017. № 21 (3). С. 441–458. <https://10.15507/1991-9468.088.021.201703.441-458>
30. Романов Е.В. Финансирование вузов в целях стимулирования инновационного развития: подходы и механизмы // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4 (98). С. 87–105.
31. Сидорова А.А. Сотрудничество университетов и бизнес: направления взаимодействия // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2019. № 2 (27). С. 290–302.
32. Симачев Ю.В., Кузык М.Г. Взаимодействие российского бизнеса с наукой: точки соприкосновения и камни преткновения // Вопросы экономики. 2021. № 6. С. 103–138. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-6-103-138>
33. Симачев Ю.В., Кузык М.Г., Фейгина В.В. Взаимодействие российских компаний и исследовательских организаций в проведении НИОКР: третий не лишний? // Вопросы экономики. 2014. № 7. С. 4–34. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-7-4-34>
34. Скурихина Т.Г., Франк И.А., Скурихина А.М. Правовые проблемы создания малых инновационных предприятий при вузах // Инновации. 2012. № 1 (159). С. 23–26.
35. Таловская Б.М. Технион (Израиль) – опыт создания университетской экосистемы поддержки стартапов // Вестник Томского государственного университета. История. 2018. № 53. С. 121–125. <https://doi.org/10.17223/19988613/53/24>
36. Тамбовцев В.Л. Качество институтов: проблемы определения и оценки // Вопросы экономики. 2021. № 7. С. 49–67. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-7-49-67>
37. Хегай Е.В., Бабак Л.Н., Филаткина М.Д., Филаткина И.Д. Переход университетов к инновационной модели развития как фактор инновационного развития России // Креативная экономика. 2016. № 11 (10). С. 1207–1220.
38. Хегай Е.В., Бабак Л.Н., Филаткина М.Д., Филаткина И.Д. Управление знаниями в вузе как фактор академического предпринимательства // Известия ДВФУ. Экономика и управление. 2016. № 2. С. 99–111.
39. Хоменко Е.В., Коноплева М.С. Интеллектуальная собственность вузов: вопросы оценки и коммерциализации // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4 (98). С. 117–128.
40. Челнокова О.Ю., Сумарокова Е.С. Влияние университетских малых инновационных предприятий на региональное развитие // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2014. № 4 (2–2). С. 368–373.
41. Acs Z.J., Braunerhjelm P., Audretsch D.B. et al. The knowledge spillover theory of entrepreneurship // Small Business Economy. 2009. V. 32. P. 15–30. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_11
42. Albatz E., Fiegenbaum I., Cunningham J.A. A micro level study of university industry collaborative lifecycle key performance indicators // Journal of Technology Transfer. 2018. V. 43. № 2. P. 389–431. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9555-2>
43. Arroyabe M.F., Schumann M., Arranz C.F.A. (2022). Mapping the entrepreneurial university literature: a text mining approach // Studies in Higher Education. 2022. V. 47. № 5. P. 955–963. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2055318>
44. Balven R., Fenters V., Siegel D.S., Waldman D. Academic entrepreneurship: the roles of identity, motivation, championing, education, work-life balance, and organizational justice // Academy of Management Perspectives. 2018. V. 32. № 1. P. 21–42. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0127>
45. Braunerhjelm P. Academic entrepreneurship: Social norms, university culture and policies // Science and Public Policy. 2007. V. 34. № 9. P. 619–631. <https://doi.org/10.3152/030234207X276554>
46. Carlsson B., Fridh A.-C. Technology transfer in United States universities: A survey and statistical analysis // Journal of Evolutionary Economics. 2002. V. 12. P. 199–232. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2720-0_18

47. *Cunningham J., Menter M.* Micro Level Academic Entrepreneurship: A Research Agenda // *Journal of Management Development*. 2020. V. 39. № 5. P. 581–598. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2020-0129>
48. *Cunningham J., O'Reilly P.* Macro, meso and micro perspectives of technology transfer // *Journal of Technology Transfer*. 2018. V. 43. № 3. P. 545–557. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9658-4>
49. *Etzkowitz H.* Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science // *Minerva*. 1983. V. 21. № 2–3. P. 198–233.
50. *Etzkowitz H.* Research Groups as 'Quasi-Firms': the invention of the entrepreneurial university // *Research Policy*. 2003. V. 32. № 1. P. 109–121. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4)
51. *Flyvbjerg B.* (2013). Five misunderstandings about case-study research // *Qualitative inquiry*. 2013. V. 12. № 2. P. 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
52. *Forliano C., De Bernardi P., Yahiaoui D.* Entrepreneurial universities: a bibliometric analysis within the business and management domains // *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. V. 165. P. 120522. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120522>
53. *Guerrero M., Urbano D., Fayolle A.* Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities // *The Journal of Technology Transfer*. 2016. № 41. P. 105–131.
54. *Guerrero M., Urbano D., Fayolle A., Klofsten M., Mian S.* Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape // *Small Business Economics*. 2016. V. 47. № 3. P. 551–563. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9755-4>
55. *Guerrero M., Urbano D., Salamzadeh A.* (2014). Evolving entrepreneurial universities: Experiences and challenges in the Middle Eastern context. In: *Handbook on the entrepreneurial university*. Edward Elgar Publishing. P. 163–187.
56. *Hayter C.S., Nelson A.J., Zayed S., O'Connor A.C.* Conceptualizing academic entrepreneurship ecosystems: a review, analysis and extension of the literature // *Journal of Technology Transfer*. 2018. V. 43. № 4. P. 1039–1082. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9657-5>
57. *Hmieleski K.M., Powell E.E.* The psychological foundations of university science commercialization: A review of the literature and directions for future research // *Academy of Management Perspectives*. 2018. V. 32. № 1. P. 43–77.
58. *Högberg L., Mitchell C.* Mixed embeddedness and entrepreneurship beyond new venture creation: Opportunity tensions in the case of reregulated public markets // *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2022. V. 41. № 2. <https://doi.org/10.1177/02662426221083827>
59. *Huyghe A., Knockaert M.* The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists // *Journal of Technology Transfer*. 2015. V. 40. № 1. P. 138–160. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9333-3>
60. *Jain S., George G., Maltarich M.* Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity // *Research Policy*. 2009. V. 38. № 6. P. 922–935.
61. *Kenney M., Patton D.* Reconsidering the Bayh-Dole Act and the current university invention ownership model // *Research Policy*. 2009. V. 38. № 9. P. 1407–1422. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.07.007>
62. *Kirby D.A., Guerrero M., Urbano D.* Making universities more entrepreneurial: Development of a model // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2011. V. 28. № 3. P. 302–316.
63. *Lam A.* What motivates academic scientists to engage in research commercialization: 'Gold', 'ribbon' or 'puzzle'? // *Research Policy*. 2011. V. 40. № 10. P. 1354–1368.
64. *Mainardes E.W., Alves H., Raposo M.* The process of change in university management: From the "ivory tower" to entrepreneurialism // *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2011. V. 7. № 33. P. 124–149.
65. *McAdam M., Miller K., McAdam R.* Understanding quadruple helix relationships of university technological commercialisation: a micro-level approach // *Studies in Higher Education*. 2018. V. 43. № 6. P. 1058–1073.

66. *Mosey S. Wright M.* From human capital to social capital: A longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2007. V. 31. № 6. P. 909–935. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00203>
67. *Palys T.* Purposive sampling. In: Given L.M. (Ed.) *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, V. 2, Sage, Los Angeles, 2008. P. 697–698.
68. *Patton M.* *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Beverly Hills, CA, 1990.
69. *Philpott K., Dooley L., O'Reilly C., Lupton G.* The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions // *Technovation*. 2011. V. 31. № 4. P. 161–170. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.003>
70. *Qiu H., Chreim S., Freel M.* A tension lens for understanding entrepreneurship-related activities in the university // *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. V. 186. P. 122167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122167>
71. *Read S., Sarasvathy S., Dew N., Wiltbank R.* *Effectual entrepreneurship*. Taylor & Francis, 2016.
72. *Sandelowski M.* Sample size in qualitative research // *Research in Nursing & Health*. 1995. V. 18. № 2. P. 179–183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
73. *Slaughter S., Leslie L.L.* *Academic capitalism. Politics and the Entrepreneurial University* // The John Hopkins University Press. 1999. <https://doi.org/10.56021/9780801855498>
74. *Stake R.* *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Press, New York, 2006
75. *Tartari V., Perkmann M., Salter A.* In good company: The influence of peers on industry engagement by academic scientists // *Research Policy*. 2014. V. 43. № 7. P. 1189–1203.
76. *Welter F.* Contextualizing entrepreneurship – conceptual challenges and ways forward // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2011. V. 35. № 1. P. 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
77. *Wigren-Kristofersen C., Korsgaard S., Brundin E., Hellerstedt K., Alsos G.A., Grande J.* Entrepreneurship and embeddedness: dynamic, processual and multi-layered perspectives // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2019. V. 31. № 9–10. P. 1011–1015. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1656868>
78. *Zahra S.A., Wright M., Abdelgawad S.G.* Contextualization and the advancement of entrepreneurship research // *International Small Business Journal*. 2014. V. 32. № 5. P. 479–500. <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>
79. *Zhou C., Peng, X.M.* The entrepreneurial university in China: nonlinear paths. *Science and public policy*. 2008. V. 35. № 9. P. 637–646. <https://doi.org/10.3152/030234208X363187>
80. *Zobnina M., Korotkov A.V., Rozhkov A.* Structure, challenges and opportunities for development of entrepreneurial education in russian universities // *Foresight and STI Governance*. 2019. Vol. 13. № 4. P. 69–81. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.4.69.81>

Alexander Chepurenko (e-mail: achepurenko@hse.ru)

Ph.D. in Economics, Academic Supervisor, Faculty of Social Sciences, School of Sociology, National research university Higher School of Economics (Moscow, Russian Federation)

Anastasiya Sutormina (e-mail: a.sutormina@gmail.com)

postgraduate student, Doctoral School of Management, National research university Higher School of Economics (Moscow, Russian Federation)

ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY IN RUSSIA: A REASSEMBLING?

The article analyzes the genesis of the entrepreneurial university model and the experience of its Anglo-Saxon version transfer to the Russian institutional environment in 2010–2020: non-organic character of the entrepreneurial function in Russian universities, in

the perception of both administrators and the bulk of the academics; closeness of some leading technical universities to external stakeholders (business angels and venturers) due to the secrecy of the research conducted; unwillingness and/or inability of the academics to invest own time and energy in the creation and conduct of business; failure of the administration to take into account the interests of teams of start-upers, which generates disbelief in the possibility of implementing a business project at the university; the focus of the university administration on supporting student entrepreneurship and underestimating or ignoring the need to create conditions for the development of entrepreneurial activity of academic staff. A new approach (“reassembly”) of a poorly working model based on a different understanding of the possibilities and actors of the “triple helix” is proposed, which may be more adequate under the current conditions.

Keywords: Entrepreneurial university, the “triple helix” model, Russia, innovative entrepreneurship, experts’ assessment.

DOI: 10.31857/S0207367624040078