

УДК [378+316.334.3](98)(045)

DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.34.20

## «Третья миссия» в стратегиях развития арктических университетов \*

© **КУДРЯШОВА Елена Владимировна**, доктор философских наук, профессор, ректор

E-mail: e.kudryashova@narfu.ru

Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Архангельск, Россия

© **СОРОКИН Сергей Эдуардович**, кандидат политических наук, доцент

E-mail: s.sorokin@narfu.ru

Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Архангельск, Россия

**Аннотация.** В настоящее время особую актуальность приобретает реализация университетами «третьей миссии», которая наряду с образовательной и научной также составляет основу деятельности университетов. Научное осмысление этого вопроса осуществляется российскими и зарубежными учёными. Основными составляющими «третьей миссии» выступают коммерциализация интеллектуальной собственности, трансфер технологий и инновации, становление университета как предпринимательской структуры, непрерывное образование, социальная вовлечённость, поддержка развития регионов, участие в жизни местного сообщества и другие. В статье проводится анализ опыта реализации «третьей миссии» на примере университетов, расположенных в арктической зоне Российской Федерации и ряда зарубежных арктических университетов. Для этого исследуются документы, определяющие стратегическое развитие двух российских (Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова и Мурманский арктический государственный университет) и пяти зарубежных арктических университетов (Университета Копенгагена (Дания), Университета Оулу (Финляндия), Университета Исландии (Исландия), Университета Умео (Швеция) и Технологического университета Лулео (Швеция)). Также анализируются конкретные формы и механизмы, которые применяются университетами в практической работе по данному направлению и делаются выводы, позволяющие оценить характер, особенности, степень освоения университетами основных направлений реализации «третьей миссии».

**Ключевые слова:** миссия, университет, третья миссия университета, регион, Арктика, региональное развитие.

## “The third mission” in the Arctic universities’ development strategies

© **Elena V. KUDRYASHOVA**, Dr. Sci. (Phil.), Professor, Rector

E-mail: e.kudryashova@narfu.ru

Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia

© **Sergey E. SOROKIN**, Cand. Sci. (Polit.), Associated Professor

E-mail: s.sorokin@narfu.ru

Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia

**Abstract.** Currently, applying the “third mission” at universities is of relevance, since it also forms the basis of universities’ activities along with education and science. Scientific understanding of this issue had been carried out by Russian and foreign scientists. The main components of the “third mission” are the commercialization of intellectual property, technology transfer, and innovation, the development of a university as an entrepreneurial structure, continuous education, social involvement, support for the development of regions, participation in the life of the local community, etc. The article analyzes the experience of applying

\* Для цитирования:

Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. «Третья миссия» в стратегиях развития арктических университетов // Арктика и Север. 2019. № 34. С. 20–43. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.34.20

For citation:

Kudryashova E.V., Sorokin S.E. “The third mission” in the Arctic universities’ development strategies. *Arktika i Sever* [Arctic and North], 2019, no. 34, pp. 20–43. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.34.20

the “third mission” on the example of universities located in the Arctic zone of the Russian Federation and some foreign Arctic universities. For this purpose, the documents defining the strategic development of two Russian (Northern (Arctic) Federal University named after MV Lomonosov and Murmansk Arctic State University) and five foreign Arctic universities (University of Copenhagen (Denmark), University Oulu (Finland), the University of Iceland (Iceland), the University of Umeå (Sweden), and the Luleå University of Technology (Sweden). Specific forms and mechanisms used by universities are also analyzed. They contribute to the assessment of nature, characteristics, the degree of the “third mission” application carried out by universities.

**Keywords:** *mission, university, universities' third mission, region, the Arctic, regional development.*

### ***Введение***

Вызовы современного общества ставят новые задачи перед традиционными социальными институтами, которые переживают процесс трансформации, поиска новых форм деятельности и способов взаимодействия для достижения целей своего развития.

К таким институтам можно отнести и университеты, ставшие предметом серьёзных научных дискуссий о новых подходах к определению миссии их существования.

Признанные специалисты в области стратегического менеджмента М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют миссию организации как «чётко выраженную причину её существования» [1, Мескон М., с. 25].

П. Друкер уточняет, что «миссия имеет комплексный характер, включает в себя как внешние, так и внутренние ориентиры деятельности компании, выражает сущность делового успеха, к которому она стремится» [2, Друкер П., с. 31]. И. Ансофф говорит о том, что «миссия воплощает философию и предназначение организации, первой определяются ценности, убеждения, принципы, которыми руководствуется коллектив; а вторым — действия, которые предстоит осуществить, чтобы обрести предполагаемый облик» [3, Ансофф И., с. 44].

О.С. Виханский видит миссию организации в широком и узком понимании. В широком — это философия и предназначение, смысл существования организации, а в узком — сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация [4, Виханский О.С., с. 39].

Вместе с тем, по мнению большинства исследователей, миссия университетов имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при её определении. На современном этапе происходит поиск и описание новых моделей университетов, адекватных современным социально-экономическим и политическим условиям.

К ним можно отнести концепции исследовательского университета, университета как регионального научно-образовательного и культурного комплекса (региональный университет), пассионарного университета, предпринимательского университета и ряда других. В зависимости от модели университета, по-разному понимается и его миссия.

Например, основная задача исследовательского университета — производство фундаментальных и прикладных исследований, результаты которых ведут к значительным открытиям и развитию технологий. Внутренняя организация этих университетов вытекает из

задач научно-исследовательской деятельности, а в приоритете видов деятельности наука стоит на первом месте (при этом образовательные задачи полностью не исчезают).

Идея «предпринимательского университета», высказанная Б. Кларком в работе «Создание предпринимательского университета: организационные пути трансформации», относит к его чертам усиление управляющего ядра; диверсификацию финансовой основы университета; расширение периферии развития университета; стимулирование академического ядра; широкое распространение и утверждение в университетском сообществе предпринимательских убеждений и ценностей [5, Кларк Б., с. 57]. В своей деятельности предпринимательские университеты сочетают образовательную, научно-исследовательскую деятельность с инновационной и предпринимательской. Профессор Стэнфордского университета Генри Ицковиц и профессор Амстердамского университета Лойетом Лейдесдорф предложили концепцию «Тройной спирали», в которую они включили государство, университет и бизнес [6, Ицковиц Г., с. 49]. По мнению авторов, лидирующую роль в этой модели играют университеты, поскольку именно они обладают потенциалом по производству новых знаний и научных исследований. В связи с этим у университетов появляется ещё одна важная миссия предпринимательства, инкубации и создания компаний.

Вопросам понимания миссии, целей и задач университетов на современном этапе посвящены работы А. Дельбанко [7], М. Барбера, К. Доннелли, С. Ризви [8], А. Коэна, К. Кискера [9], М. Келлера [10], Г. Розовски [11], Дж. Салми [12] и других.

Дискуссии о месте и роли университетов в современных социально-экономических условиях так или иначе приводят к пониманию того, что помимо двух «классических» миссий университета — образовательной и научной, есть ещё и «третья», связанная с ролью университетов в развитии общества.

### ***Понятие «третьей миссии»***

Определение «третьей миссии» и её характеристики также являются предметом научных диспутов.

М. Мархл и А. Паусист в своей работе «Методология третьей миссии университетов» определяют её как «совокупность специфических услуг, основанных на действиях и возможностях, служащих для блага общества» [13, Мархл М., Паусист А., с. 7]. Данное определение, несмотря на его достаточно общий характер, представляется возможным принять за основу при дальнейшем анализе.

В системе распознавания элементов, относящихся к «третьей миссии», предложенной PRIME OUE Project, выделяются 8 её критериев: человеческие ресурсы, интеллектуальная собственность, коммерциализация результатов индивидуальных и групповых научных исследований, контракты с производством, контракты с государственными учреждениями, участие в процессе принятия решений, вовлечённость в социально-культурную жизнь, ре-

зультаты трансфера знаний в общество. По каждому сформулированы фокус, основные показатели и дескрипторы.

Montesinos, Carot, Martinez и Mora выделяют три фактора, лежащих в основе «третьей миссии»: социальный, предпринимательский и инновационный [14, Montesinos, Carot, Martinez, Mora., с. 26]. Социальный фактор — это сфера, в которой не предполагается извлечение прибыли или экономический эффект. Это область оказания социальных услуг, участия университета в развитии городских пространств, взаимодействие с местным сообществом, культурная среда, студенческая активность. Предпринимательский фактор связан с проведением научных исследований по контрактам с государством и бизнесом, коммерциализацией интеллектуальной собственности, платными образовательными программами, использованием объектов университета на коммерческой основе. Инновационный фактор предполагает внедрение научных разработок университетов, консультирование органов власти и правительственных организаций.

Специалистами проектной сети ЕЗМ была предложена система параметров, которые отражают специфику «третьей миссии» и соотносятся с отдельными видами деятельности, а именно: «непрерывное образование», «трансфер технологий и инновации», «социальная вовлечённость». «Непрерывное образование» — это возможности для получения образования для людей всех возрастов в течение жизни, «трансфер технологий и инновации» предполагает обмен знаниями и технологиями, а «социальная вовлечённость» связана с взаимодействием университета и регионального (местного) сообщества на некоммерческой основе.

Также различными авторами выделяются следующие характеристики «третьей миссии» университета: генерирование, практическое применение знаний, получение выгоды от ресурсов (помещения, техника) за пределами академической среды<sup>25</sup>; становление университета как предпринимательской структуры в рамках концепции «тройной спирали» [15]; экономическое применение исследований, патентов, трансфер технологий, а в широком смысле — любая деятельность в направлении общества [16].

Необходимо сказать и о том, что понимание «третьей миссии» связано и с новыми подходами к осмыслению сути научного знания. Концепция «второго типа» производства знания (Mode 2 knowledge production) предложена коллективом авторов: М. Гиббонс, К. Лимож, Х. Новотны, С. Шварцман, П. Скотт, М. Трой в работе «Новое производство знания: динамика науки и исследований в современных обществах» [17].

Наука «второго рода» (mode-2 science) характеризуется большей открытостью по отношению к изменениям, происходящим в обществе, более активным участием в производстве знания внешних акторов, прежде всего, бизнеса и государства. Это усиливает контекст-

---

<sup>25</sup>Jongbloed, B. (2008). Seven Indicators for Mapping University regional Interactions. ENID PRIME Indicators Conference in Oslo, 26 28 May 2008. 9. Thorn, K., & Soo, M. (2006).

ную зависимость научных исследований и программ обучения и выводит на новый уровень противоречие между научной и социальной функциями современного университета [18].

Фокусируя внимание на социальном аспекте «третьей миссии» университета, необходимо говорить, прежде всего, о проблеме социальной вовлечённости в развитие региона.

Д. Чарльз говорит о том, что оценка роли университета в развитии местного сообщества носит как философский, так и методологический характер. Университеты не являются учреждениями, отдельно организованными от общественной системы: они представляют собой взаимодействующие элементы системы, локализованные в пространстве. С этой точки зрения университеты являются неотъемлемой частью местной, национальной и глобальной общественных систем, формируя часть того, что принято называть обществом [19, Charles D., с. 51].

О.В. Перфильева, говоря о формах участия в общественной жизни, которые относят к «третьей миссии» университетов, выделяет следующие [20, Перфильева О.В., с. 49]:

- участие через предоставление доступа населению к своим ресурсам: музеи, библиотеки, спортивные мероприятия;
- участие через организацию «социальных служб» для населения;
- участие через организацию социальных и культурных мероприятий исследовательскими подразделениями университетов, таких как, например, проведение выставок и экспозиций проектов городского развития и прочих социальных проектов;
- участие через организацию учебных программ и обучающих семинаров для социально уязвимых групп населения;
- участие в разработке и реализации проектов экологического развития городов.

Она же рассматривает несколько социальных форм активности университетов, таких как «экспертиза социально-экономического развития региона», «взаимодействие с профсоюзными общественными организациями», «взаимодействие в рамках воспитательной и социальной работы».

В.А. Смирнов, Л.А. Фадеева, К.А. Пунина, С.В. Голубев анализируют различные подходы к интеграции высших учебных заведений в региональные процессы [21, Смирнов В.А., Фадеева Л.А., Пунина К.А., Голубев С.В., с. 11] Первый из них — университет как площадка для подготовки специалистов для экономики. В этом случае роль университета представляется ограниченной, зависимой от потребностей экономики региона [о потребностях регионов АЗРФ в трудовых ресурсах см.: 22, Зайков К.С., Кондратов Н.А., с. 184–201]. Второй исходит из концепции «обучение в течение всей жизни» (lifelong learning university engagement). Здесь университеты выступают в роли центра притяжения местного сообщества, места, куда человек приходит на разных этапах своей жизни, чтобы получить специальность или дополнительное образование, пройти курсы повышения квалификации. Третий основан на модели «предпринимательского университета», предполагающей активное взаимодействие университета с региональным бизнес-сообществом и органами власти по реализации совместных экономических и социальных проектов. Четвёртая модель — концепция «вуза, включённого в региональное развитие» (regionally engaged university). Она рассматривает университеты по

отношению к своим регионам, позволяет типологизировать разнообразие взаимодействий университетов с региональным, местным сообществом в зависимости от внешних условий, выявить и охарактеризовать региональное окружение вуза. Пятая модель основана на идее «третьей» (социальной) функции университета, сформулированной Д. Чарльзом. Университеты являются неотъемлемой частью самого общества и не могут существовать отдельно от него, более того, сами университеты в ходе своей деятельности формируют то, что можно назвать «региональным сообществом».

Если обобщить и систематизировать различные подходы к определению роли университетов в развитии регионов, можно выделить следующие ключевые направления:

- Университет является крупным работодателем, который предоставляет рабочие места для жителей региона, платит налоги, решает социальные проблемы жителей (например, предоставляет места в детском саду).
- Университет готовит кадры для экономики региона. При этом, если регион сумеет сформулировать государственный заказ на подготовку специалистов, университет может скорректировать структуру, содержание и технологию реализации образовательных программ с учётом требований работодателей, прогноза рынка труда и тенденций социально-культурного и экономического развития. Это будет являться в том числе и механизмом закрепления кадров в регионе, поскольку такие специалисты смогут быстрее найти необходимую работу.
- Научный и кадровый потенциал университетов позволяет им стать центром стратегического планирования развития регионов, экспертной площадкой для выработки ключевых направлений деятельности по отраслям экономики и социальной сферы, конкретных управленческих решений.
- Университет как центр инновационно-технологического развития региона обладает потенциалом коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности учёных, которые могут быть полезны экономике региона, предприятиям и организациям. Также это может проявляться в трансфере технологий, создании научных парков, инкубаторов, развитии системы патентования изобретений.
- Являясь частью городской среды, университет становится участником процесса её трансформации, возводя новые здания и сооружения, облагораживая территорию кампуса, а также близлежащего района, округа или же города в целом.
- Университет может стать центром общественной и культурной жизни региона, проводя на своей площадке крупные события, мероприятия, становясь точкой притяжения и удовлетворения образовательных, культурных запросов местных сообществ, взаимодействуя с некоммерческими общественными организациями, развивая волонтерское движение.
- Университет оказывает социальные услуги жителям региона, в том числе в рамках концепции «образование через всю жизнь», реализуя образовательные программы, курсы повышения квалификации, организуя правовые, финансовые, иные консультации для людей всех возрастов — от дошкольников до пенсионеров.
- Университет выступает важным инструментом социализации молодёжи и, как следствие, формирует мировоззрение, ценностные ориентации и нормы поведения жителей региона. Выпускники университета, оказавшись на значимых управленческих позициях в органах региональной власти, отраслях экономики, бизнесе,

социальной сферы в своей деятельности во многом опираются на те модели деловых и человеческих отношений, которые были заложены в период их обучения в университете. Фактически университеты формируют облик будущей региональной элиты.

При этом эффективно организованное взаимодействие с регионом усиливает потенциал самого университета — позволяет ему привлекать дополнительные материальные ресурсы за счёт доходов от образовательной и научной деятельности, повышает престиж университета среди жителей региона, что впоследствии даёт приток дополнительных абитуриентов, позволяет выпускать специалистов, лучше подготовленных к работе в экономике региона, тем самым повышая «качество» диплома.

Безусловно, каждый университет по-своему подходит к определению своей роли в региональном развитии. Нельзя не учитывать и реалии современной системы высшего образования, которая предполагает наличие среди образовательных организаций высшего образования национальных, федеральных, национально-исследовательских университетов и опорных вузов.

Для первой группы приоритетным является решение стратегических задач развития макрорегионов или государства в целом, и их деятельность напрямую не направлена на конкретный субъект Федерации. С одной стороны, это создает противоречие, а с другой — позволяет участвовать в развитии того региона, в котором территориально находится университет, на более высоком уровне.

В нашем исследовании мы рассмотрим опыт реализации «третьей миссии» на примере университетов, расположенных в арктической зоне Российской Федерации, и ряда зарубежных арктических университетов.

Особенности географического расположения и специфические образовательные, научные задачи, которые объединяют эти университеты, определяют необходимость их участия в решении глобальных и региональных проблем, связанных с арктическим регионом, активного взаимодействия с местным сообществом и органами власти.

Согласно Указу Президента Российской Федерации № 296 «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации», в состав Арктической зоны Российской Федерации полностью вошли 4 субъекта Российской Федерации: Мурманская область, Ненецкий, Ямало-Ненецкий и Чукотский автономные округа, а также 16 муниципальных образований, в том числе 5 городских округов и 11 муниципальных образований на уровне районов из Архангельской области, республик Саха (Якутия) и Коми, Красноярского края<sup>26</sup>.

На данной территории работу ведут такие образовательные организации высшего образования, как Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносо-

---

<sup>26</sup> О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации / Указ Президента Российской Федерации от 02.05.2014 г. № 296. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/38377> (дата обращения: 04.10.2018).

ва, Северный государственный медицинский университет, Мурманский арктический государственный университет, Мурманский государственный технический университет.

К числу приарктических (циркумполярных) государств помимо России относят также США, Канаду, Швецию, Норвегию, Данию, Финляндию, Исландию. К числу арктических вузов стран циркумполярного региона можно отнести 32 университета и колледжа<sup>27</sup>. Значение образовательных и научных учреждений для экономического развития северных и арктических территорий рассматривали, в частности, А.М. Горохов, К.С. Зайков и другие [23, Gorokhov A.M., Zaikov K.S. et al, с. 485–497; 24, Зайков К.С., Калинина М.Р. и др., с. 59–77].

Для нашего исследования были выбраны два российских и пять зарубежных университетов, проанализирована информация из открытых источников (сайты университетов), изучены программные документы (стратегии и программы развития) данных образовательных организаций.

### ***Опыт реализации «третьей миссии» арктическими университетами***

Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова создан Указом Президента РФ 21 октября 2009 г. и на сегодняшний день насчитывает более 15 000 обучающихся.

Миссия университета — создание инновационной научной и кадровой базы для интеллектуального освоения Севера России и Арктики. В Программе развития университета на 2010–2020 гг., утверждённой распоряжением Правительства РФ 19 августа 2015 г., в качестве стратегической цели обозначено «научное и кадровое обеспечение защиты геополитических интересов России в Арктике», «формирование интеллектуального центра, способствующего развитию арктических территорий РФ»<sup>28</sup>. При этом механизмом её реализации выступает «интеграция образования, науки и производства, стратегического партнёрства с бизнесом и международным сообществом».

Ещё одна стратегическая задача, идущая в контексте «третьей миссии» университета, — «воспитание патриотической молодёжи, готовой к развитию арктических территорий, понимающей значение и роль Российской Федерации в истории и освоении Арктики и глобальные перспективы развития Арктической зоны Российской Федерации».

Таким образом, сферой социальной ответственности университета является не только регион своего местонахождения, но и более обширная территория Арктической зоны РФ [25, Бугаенко О.Д., Ворожцова Л.А. и др.].

Университет объединил крупнейшие образовательные организации Архангельской области, став ключевым центром образования и науки в регионе, теперь он выстраивает от-

<sup>27</sup> The University of the Arctic [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uarctic.org/> (дата обращения: 03.10.2018).

<sup>28</sup> Программа развития ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова» на 2010-2020 гг. URL: [https://narfu.ru/upload/medialibrary/df9/1604\\_r\\_programma-razvitiya-safu.pdf](https://narfu.ru/upload/medialibrary/df9/1604_r_programma-razvitiya-safu.pdf) (дата обращения: 03.10.2018).

ношения сотрудничества с органами власти, промышленностью и бизнесом, некоммерческими организациями и местным сообществом.

В 2011 г. Архангельское областное Собрание приняло закон «О государственной поддержке Северного (Арктического) федерального университета», целью которого является «научно-исследовательское и кадровое обеспечение социально-экономического развития Архангельской области, решение стратегических задач по освоению и развитию Арктики»<sup>29</sup>.

В законе обозначены основные направления взаимодействия органов государственной власти Архангельской области и университета, к которым относятся формирование отраслевого заказа на проведение научных исследований за счёт средств областного бюджета; оказание содействия привлечению государственных гражданских служащих исполнительных органов государственной власти Архангельской области к проведению теоретических и практических учебных занятий со студентами соответствующих структурных подразделений САФУ; оказание содействия в прохождении практики и стажировки студентов и преподавателей САФУ в исполнительных органах государственной власти Архангельской области, иных органах и организациях.

Также закон предполагает участие представителей органов власти в работе наблюдательного совета САФУ и его структурных подразделений, включение представителей САФУ в состав совещательных и вспомогательных органов при Губернаторе Архангельской области и Архангельском областном Собрании депутатов.

С 2012 г. действует соглашение между университетом и Правительством региона о сотрудничестве в сфере подготовки кадров и проведения научных исследований.

Основными направлениями реализации соглашения являются подготовка кадров со средним профессиональным и высшим образованием; повышение квалификации и профессиональная переподготовка работников организаций экономики Архангельской области; выполнение университетом фундаментальных, прикладных научных исследований и опытно-конструкторских работ; участие университета в разработке программ и проектов по социально-экономическому развитию Архангельской области; реализация совместных общественных, издательских, информационных и медиа-проектов; формирование кадрового резерва и поддержка обучающейся талантливой молодежи Архангельской области.

Кроме того, университетом заключены соглашения с Архангельским областным Собранием депутатов, Ассоциацией муниципальных образований Архангельской области, а также отдельными муниципальными образованиями.

Более 140 соглашений заключено между университетом и предприятиями, организациями региона, некоммерческими организациями, среди которых крупнейшие предприятия области, такие как «Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат», «Центр судоремонта

---

<sup>29</sup> Закон Архангельской области «О государственной поддержке Северного (Арктического) федерального университета» от 30 мая 2011 года N 295-22-ОЗ (газета «Волна» от 2 июня 2011 года N 7 (1342)).

«Звездочка», «Роснефть», «Архангельскгеолдобыча», Архангельский опытный водорослевый комбинат.

Университет ведёт подготовку кадров и интеллектуальное сопровождение крупнейших стратегических проектов региона: «Белкомур», глубоководный район «Северный», «Большой Архангельск», транспортно-логистических проектов.

САФУ является активным участником реализации кластерной политики в регионе и вовлечён в работу лесопромышленного инновационного территориального кластера Архангельской области «Поморинновалес», судостроительного инновационного территориального кластера, социального кластера Архангельской области. В разработке находятся проекты по созданию при участии университета рыбопромышленного кластера и кластера биоресурсов и биотехнологий Архангельской области.

На базе университета создан Технопарк, который оказывает услуги по техническому консультированию, административной и бизнес-поддержке, предоставляет коворкинг-пространство, доступ к инфраструктуре университета и иные виды содействия инновационным проектам и стартапам. В университете существует биржа патентов, цель которой — предоставить возможность правообладателям реализовать их изобретения, а заинтересованным сторонам предоставить систему поиска и приобретения патентов для выполнения своих коммерческих целей.

Университет является важным актором социального развития региона, при этом основным драйвером этого развития выступает студенческая молодёжь. Активное участие в делах местного сообщества принимают студенческие отряды и волонтёры.

Так, ежегодно в ходе акции «Полярный десант» бойцы отрядов оказывают трудовую помощь социально незащищённым жителям отдалённых муниципальных образований области. Волонтерским центром САФУ реализуются программы для различных социальных групп населения. К примеру, организованы консультации по социально-правовой тематике для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, молодых семей; регулярно оказывается помощь детским домам, ветеранам войны и труда.

Объекты социальной инфраструктуры университета, такие как детский сад «Зоренька», стадион «Буревестник», Интеллектуальный центр и другие оказывают социальные услуги жителям г. Архангельска. К примеру, детский сад университета решает важную социальную задачу обеспечения услугами дошкольного образования 190 детей горожан. Также в интересах жителей региона работают Ресурсный центр инклюзивного образования, Музей занимательных наук университета, юридическая клиника.

С 2016 г. в университете действует проект «Народный университет серебряного возраста», в рамках которого для людей старшего поколения организуются курсы по финансовой, правовой, жилищно-бытовой, компьютерной грамотности, создаются условия для их включения в активную социальную жизнь. Университет участвует в реализации мероприятий

программы «Повышение уровня финансовой грамотности населения и развитие финансового образования в Архангельской области в 2014–2019 годах».

В 2016 г. университет стал победителем конкурса по созданию университетских центров инновационного, технологического и социального развития регионов. В поданной заявке обозначены ключевые инициативы, которые будут реализованы на базе этого центра: разработка новых и модернизация имеющихся успешных образовательных программ, модулей, ресурсов по приоритетным направлениям развития экономики региона и Арктической зоны РФ, создание комфортной и развивающей пространственной и социально-культурной среды обучения, креативной деятельности, инновационного технологического производства, формирование компетенций по социальному и технологическому предпринимательству, формирование пространства для привлечения талантливых школьников, реализации непрерывного образования, повышения информационной, финансовой и правовой грамотности граждан за счёт расширения спектра программ дополнительного профессионального образования.

Мурманский арктический государственный университет образован 13 октября 2015 г. путём переименования ФГБОУ ВО «Мурманский государственный гуманитарный университет» и в настоящее время ведёт подготовку около 6 000 обучающихся. В апреле 2017 г. он получил статус регионального опорного университета, тем самым обозначив в качестве приоритетной задачи содействие в социально-экономическом развитии Мурманской области.

В Стратегии развития университета до 2025 года отражён ряд задач, связанных с реализацией «третьей миссии», в частности, «стать драйвером развития региона, активно влияющим на экономическую ситуацию на территории и качество регионального социума за счёт воспроизводства креативного класса и непосредственно создания инновационных бизнесов<sup>30</sup>». Также в документе отражены такие аспекты «третьей миссии», как образование через всю жизнь, коммерциализация научных разработок, создание малых и средних инновационных предприятий и организаций, оказание услуг консультирования и экспертной поддержки по проблемам инновационного развития социально-образовательной среды.

В планах университета стоят задачи в направлении развития местных сообществ, которые заключаются в социальном проектировании городской среды, позиционировании вуза как одного из центров молодёжной социальной и культурной жизни региона, участие университета в формировании бренда Мурманской области.

В контексте функций опорного университета МАГУ стремится занять позицию регионального эксперта развития территории, фокусом организации эффективного взаимодействия образовательных и учреждений культуры, администрации, местных предприятий, профессионального сообщества и жителей региона.

---

<sup>30</sup> Стратегия развития ФГБОУ ВО «Мурманский арктический государственный университет» до 2025 года. URL: <http://www.masu.edu.ru/files/admin/strategiya-razvitiya-masu.pdf> (дата обращения: 03.10.2018).

Кроме того, творческие, культурные и оздоровительные центры университета смогут использоваться не только его студентами и сотрудниками, но и представителями региональных сообществ, за счёт чего будут поддерживаться неформальные межличностные коммуникации, формироваться благоприятный имидж МАГУ как центра социально-культурных процессов города и региона.

Планируется создание кластера северного дизайна — профессиональной сети междисциплинарных команд (ассоциация дизайнеров, инновационный территориальный кластер на базе университета, бизнес), а также Центра инновационных бизнес-идей и социальных инициатив (Коворкинг-51), целью которого является помощь изобретателям и начинающим предпринимателям во внедрении проекта в производство.

На сегодняшний день университет установил партнёрские отношения с промышленными предприятиями региона: ПАО «Новатэк», Кировский филиал «АО «Апатит», ПАО «ТГК-1», АО «Атомэнергоремонт», ООО «Подземспецмонтаж» и другими. Сотрудничество осуществляется в сфере научных исследований, образования, профориентационной деятельности в рамках рамочных договоров, договоров о проведении практик, хозяйственных договоров.

Сотрудничество в социогуманитарной сфере реализуется в виде научно-практических разработок, творческих проектов по созданию и развитию комфортной среды, МАГУ входит в состав туристско-рекреационного кластера при Министерстве развития промышленности и предпринимательства Мурманской области.

Университет активно участвует в формировании программ регионального развития. Представители МАГУ входят в состав проектного офиса по разработке программы развития Кольской опорной зоны АЗРФ, в состав Экономического совета при Губернаторе Мурманской области, в состав профильных координационных и экспертных советов ОИВ Мурманской области. Университет является членом Северной торгово-промышленной палаты и Союза промышленников и предпринимателей Мурманской области.

На базе университета действует молодёжный центр технологического и социального предпринимательства, консультационный центр для социально ориентированных некоммерческих организаций, центр здоровьесбережения, которые оказывают услуги, в том числе для жителей региона.

Университет Копенгагена (Дания), основанный в 1479 г., в настоящий момент обучает более 39 000 студентов.

Стратегия развития университета «Талант и сотрудничество. Стратегия 2023» («Talent and collaboration. Strategy 2023») предусматривает достаточно широкий спектр направлений, связанных с «третьей миссией». В документе говорится, что «равное значение имеет сотрудничество между университетом и обществом, например, между образованием и практикой, и между исследованиями и работодателями»<sup>31</sup>. Одной из наиболее значимых задач университета является необходимость «нести знания на благо общества, сложные вопросы разви-

<sup>31</sup> University of Copenhagen. URL: <https://www.ku.dk/english/> (дата обращения: 02.10.2018).

тия которого постоянно бросают нам вызов». Университет несёт ответственность за обеспечение необходимых решений развития общества. На основе своих сильных научных сообществ университет стремится использовать свои академические ресурсы для решения проблем Дании, Европы и Арктического региона.

В качестве одной из целей стратегического развития университета обозначается «Сотрудничество и общественные обязательства — на национальном и глобальном уровне». Деятельность университета должна приносить ощутимую пользу обществу, в частности, в решении проблем в таких областях, как миграция, здравоохранение и образ жизни, демография, климат и глобальные конфликты, а также основных социальных проблем, определённых в «Целях ООН в области устойчивого развития».

Университет стремится оказывать влияние на социальные тренды, а также формировать культуру, принимать участие в общественных дебатах, вовлекать население в научные исследования. Кроме того, университет планирует развивать систему «обучение через всю жизнь».

Ещё одним направлением реализации «третьей миссии» Университета Копенгагена является коммерциализация исследований и трансфер технологий. Университет и внешние партнёры заключают лицензионные соглашения на основе изобретений, сделанных в Университете. Это способ гарантировать, что эти изобретения принесут пользу обществу наилучшим образом. Данную работу проводит Бюро трансфера технологий, которое организует взаимодействие между изобретателями конкретной технологии и заинтересованными лицами. На сайте университета можно найти каталог изобретений, которые были сделаны в университете за последнее время.

Университет осуществляет сотрудничество с внешними партнёрами в сфере научных исследований, при этом оно может быть двух типов: совместное финансирование исследований и заказные исследования. Копенгагенский университет предоставляет в распоряжение исследователей и компаний служебные помещения, специализированное оборудование, лаборатории, базы данных и испытательные комплексы.

К примеру, можно получить доступ к базам данных Биобанка Копенгагенского университета для экспериментальных исследований, лабораториям в области нанотехнологий, стабильных изотопов в почве, растениях и воздухе, культуры тканей и ряда других. Предприниматели и малый бизнес могут арендовать офисные помещения или лабораторные помещения в университете на ограниченный срок. Небольшие стартапы, которые выходят из собственной исследовательской среды университета, могут расположиться рядом с соответствующими основными объектами и исследовательскими партнёрами. Ассоциации, организации, учреждения и компании могут арендовать помещения для проведения мероприятий, например, семинаров или конференций на почасовой основе. Мероприятие должно быть некоммерческим и иметь связь с деятельностью Копенгагенского университета.

Финский университет Оулу был основан в 1958 г. В университете обучается около 16 000 студентов и в своей Стратегии на 2016–2020 гг. (University of Oulu Strategy 2016–2020) он также уделяет значительное внимание реализации «третьей миссии». Особо акцентируется «вклад в решение некоторых из наиболее серьезных глобальных проблем, включая устойчивое использование ресурсов, ответственный бизнес, благополучие человека и здоровье в течение всей жизни, разработку и освоение интеллектуальных систем и сервисов, экологические угрозы»<sup>32</sup>.

При этом внимание фокусируется на проблемах Арктического региона (минеральные ресурсы, пресная вода, глобальное потепление, изменение климата, проживание коренных малочисленных народов и др.), в том числе Ледовитого океана.

Также в качестве одного из приоритетов обозначается содействие инновациям и культуре стартапов на основе научных исследований. Программы по обучению предпринимательству включены в учебные программы университета, и университет стремится улучшить взаимодействие между внешними заинтересованными сторонами, компаниями и сообществом с целью коммерциализации научных исследований, производимых в университете.

Университет Оулу считается одним из самых заметных инновационных университетов Финляндии, что подтверждается более чем 60 изобретениями и 60 компаниями, рождающимися из исследовательских проектов каждый год. В своей научно-образовательной деятельности университет способствует развитию предпринимательства и созданию научно-исследовательского бизнеса. В качестве примера подобных стартапов можно привести Serenion, разработавший практический метод измерения функции мозга пациентов интенсивной терапии, Chain Antimicrobials, разработавший медицинское устройство (катетер) для лечения внутрибольничных инфекций, KNL Networks, разработавший системы связи, использующие высокочастотное наземное радио, например, для судоходства. Также в университете предлагают технологии, которые могут быть лицензированы и в дальнейшем применяться в различных отраслях.

Для стимулирования инновационной деятельности в университете организовано креативное пространство Tellus Innovation Arena, а также предпринимательский центр Business Kitchen, представляющий собой коворкинг-пространство для активизации действий и открытия новых возможностей в бизнесе и в жизни. Он предоставляет программы, мероприятия и средства для поддержки предпринимательства и развития бизнеса, а также способствует созданию сетей и сотрудничеству между студентами и предприятиями. Студенты могут зарабатывать кредиты, участвуя в программах Business Kitchen, таких как Avanto Accelerator для создания новых предприятий, Demola для совместного создания инноваций с компаниями и Международного бизнес-коридора, чтобы помочь компаниям выйти на новые рынки.

---

<sup>32</sup> University of Oulu. URL: <http://www oulu.fi/university/> (дата обращения: 02.10.2018).

«Третья миссия» достаточно широко представлена в Стратегии университета Исландии на 2016–2021 гг. («Strategy of The University of Iceland 2016–2021»), основанного в 1911 г. и ведущего обучение более 13 000 студентов.

В Стратегии обозначается, что «Университет Исландии играет ключевую роль в развитии Исландии как общества, основанного на знаниях»<sup>33</sup>. Университет является ответственным участником общества, которое поощряет равенство, разнообразие и устойчивость. Крайне важно, чтобы исследовательские и учебные программы решали сложные задачи, стоящие сегодня перед миром, и чтобы университет активно участвовал в жизни исландского общества и культуры.

Создание новых знаний и их практическое применение являются залогом повышения качества жизни и поддержки процветающего общества. Исландский университет стремится играть активную роль в обществе, промышленности и культуре. Особое внимание будет уделяться распространению результатов исследований и инноваций различными способами, содействию общему пониманию науки и использованию экспертных знаний для решения проблем XXI в. и содействия обсуждению актуальных социальных вопросов.

Согласно Стратегии, Университет является площадкой для выработки новых идей и динамичного сотрудничества между исследователями, студентами, промышленностью, учреждениями и обществом.

Особо подчёркивается важность использования научных средств массовой информации для поощрения интереса к науке и её понимания, поддержки её практического применения и стимулирования разнообразного научного сотрудничества. Исландский университет выступает за постоянный диалог с широкой общественностью и специалистами по актуальным социальным вопросам.

Примером совместной работы университета и местной власти может служить Научный парк Университета Исландии, который на 94,6% принадлежит университету, а на 5,4% — муниципалитету Рейкьявика. Он был создан для укрепления сотрудничества с компаниями, научно-исследовательскими институтами по вопросам инноваций, а также для создания условий для новаторов.

В университете создан Институт исследовательских центров, который является местом сотрудничества университета с местными органами власти, учреждениями, предприятиями и частными лицами в сельских районах страны. Его задачами является удовлетворение спроса на научные исследования и образование в Исландии, чтобы обеспечить удобство исследовательских проектов, связанных с местными экологическими и социальными проблемами, увеличить доступ к образованию в сельских районах. В настоящее время работает семь таких центров в разных частях страны. Они оказывают позитивное воздействие на местное общество, поощряя молодых исследователей и предоставляя им возможность де-

---

<sup>33</sup>University of Iceland. URL: <https://english.hi.is/> (дата обращения: 02.10.2018).

лать карьеру в области научных исследований за пределами столицы, направляя исследовательскую деятельность и финансирование научных исследований в сельские районы.

Университет реализует широкий спектр программ, направленных на удовлетворение потребностей местного сообщества, предоставляет свои возможности для совместных проектов с активными гражданами и организациями. В качестве примера можно привести проекты «Биофилия» (междисциплинарный проект, объединяющий естественные науки, искусство и технологии для привлечения детского творчества), Фестиваль детской культуры в Рейкьявике, конкурс дизайна и программирования для учащихся начальных классов FIRST Lego League, «Поезд знаний» (знакомство молодёжи с наукой на основе практического подхода с помощью разнообразной программы для всей семьи) и многие другие.

Ещё одним примером выполнения университетом своей «третьей миссии» является ежегодная серия лекций под названием «Университет в обществе». Цель лекций — привлечение общественности и специалистов к обсуждению актуальных социальных вопросов. Рассматривается широкий круг вопросов, в том числе благополучие детей и молодёжи, тревожность и психологическое здоровье, роль воспитания и позитивных коммуникаций в развитии детей. Лекции предназначены для широкой общественности, родителей, молодёжи и детей, а также для специалистов, политиков на муниципальном и национальном уровнях, студентов и сотрудников университетов. Таким образом, университет стремится сделать так, чтобы опыт преподавателей мог использоваться для поддержки исландских семей и общества, а также повысить доверие общественности к университету и осведомлённость о разнообразной научной работе, проводимой в Университете.

Университет Умео (Швеция) ведёт свою историю с 1965 г. и насчитывает более 28 000 студентов.

В программном документе университета «Видение и цели университета Умео 2020» («Umeå University 2020 Vision and objectives») «третья миссия» видится в развитии и обновлении, с одной стороны, «устойчивого демократического общества через свои социальные обязательства»<sup>34</sup>, а с другой — «конкурентоспособной индустрии и коммерции». Университет подчёркивает следование принципам социальной ответственности и значимость сотрудничества с промышленностью и торговлей, государственным сектором. В качестве приоритетов выделяются также образование через всю жизнь и содействие распространению знаний в обществе.

Для организации взаимодействия между университетом и партнёрами из сферы промышленности и общественных структур создано подразделение «Uminova Innovation AB». Его основной целью является организация процесса трансфера технологий, внедрения инноваций, разработанных в университете, в производство и бизнес, стимулирование обмена знаниями, идеями и опытом между университетом и отраслями промышленности.

---

<sup>34</sup> Umeå University. URL: <https://www.umu.se/en/> (дата обращения: 02.10.2018).

В этом подразделении происходит оценка результатов исследований с точки зрения коммерческой жизнеспособности и оказывается помощь исследователю в прохождении необходимых процедур для внедрения или создания собственной компании.

Достаточно похожим образом «третья миссия» обозначена в ещё одном шведском университете, расположенном в арктической зоне — Технологическом университете Лулео, основанном в 1997 г. и ведущим подготовку более 6 500 студентов. В его документе «Стратегия и видение 2020» («Strategy and vision 2020») говорится, что университет работает, чтобы «построить привлекательное, устойчивое общество»<sup>35</sup>, участвует в общественных дебатах и активно вносит свой вклад в формирование базы знаний для принятия политических решений.

Университет предоставляет возможности для использования своей инфраструктуры в интересах местного сообщества. Так, исследовательская инфраструктура, а также консультации технических экспертов могут быть использованы для проведения научных исследований и разработок, создания прототипов и опытных производств, расчёта экономического обоснования проектов, получения лицензий и патентов.

Для бизнеса и промышленности университет предлагает различные варианты сотрудничества: анализ потребностей компании и возможности их удовлетворения с использованием ресурсов университета, поиск талантливых студентов, готовых работать в компании, решение конкретных производственных задач силами студентов и сотрудников университета, экспертная оценка бизнес-процессов.

### **Заключение**

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы. Вопросы реализации «третьей миссии» отражены в стратегических документах большинства университетов Российской Федерации и зарубежных стран, входящих в арктическую зону. Сводная таблица отражения «третьей миссии» в стратегических документах университета представлена в Приложении. Основными направлениями реализации «третьей миссии» арктическими университетами являются содействие решению глобальных и региональных проблем, в том числе проблем освоения Арктики; содействие региональному развитию; образование через всю жизнь; коммерциализация исследований и трансфер технологий; предоставление возможностей университета для нужд местного сообщества; повышение уровня знаний в обществе.

Основными механизмами реализации «третьей миссии» арктическими университетами являются заключение договоров о сотрудничестве с органами региональной и муниципальной власти; заключение договоров о сотрудничестве с предприятиями и организациями региона; предоставление помещений и инфраструктуры университета для проведения научных исследований, социокультурных мероприятий организациям и представителям местного сообщества; консультирование и сопровождение инновационных и бизнес-проектов спе-

---

<sup>35</sup> Luleå University of Technology. URL: <https://www.ltu.se/> (дата обращения: 02.10.2018).

циалистами университета; участие в общественных дебатах по важнейшим вопросам жизни региона и страны; реализация социальных проектов силами студентов и сотрудников.

Оценивая сферу приложения усилий по реализации «третьей миссии», можно отметить, что университеты, входящие в арктическую зону Российской Федерации, в большей степени ориентированы на решение конкретных задач развития Арктики, в то время как большинство зарубежных университетов видят свою задачу в решении глобальных проблем человечества либо своих государств.

Также российские университеты, как правило, формализуют свои отношения с региональными органами власти, предприятиями и организациями путём подписания соответствующих соглашений. В зарубежных университетах в большей степени развито взаимодействие с жителями муниципального образования — места нахождения университета, которые могут пользоваться инфраструктурой университета (в том числе научной) напрямую, без посредничества каких-либо организаций.

Можно отметить наличие развитой системы трансфера технологий и коммерциализации научных исследований в зарубежных арктических университетах, тогда как в российских этот аспект реализации «третьей миссии» находится в стадии становления.

Особенностями реализации «третьей миссии» арктическими университетами являются расширение сферы социальной ответственности от границ региона местонахождения университета до более широких границ арктического макрорегиона и наличие специфических направлений реализации «третьей миссии», таких как участие в совместных проектах по экологической безопасности в Арктике, сохранению коренных малочисленных народов Крайнего Севера, здоровьесберегающих программах.

Таким образом, можно отметить тенденцию к расширению и диверсификации направлений реализации как российскими, так и зарубежными арктическими университетами своей «третьей миссии», повышению значимости эффективного взаимодействия с основными стейкхолдерами (власть, бизнес, местное сообщество и др.), социальной ответственности за развитие арктического макрорегиона.

## Приложение

Университет (страна)	Отражение «третьей миссии» в стратегических документах университета		
	Название документа	Направления реализации «третьей миссии», отраженные в документе и формы практической работы	Основные механизмы реализации «третьей миссии»
Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова (Российская Федерация)	«Программа развития ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова» на 2010-2020 гг.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие решению глобальных и региональных проблем, в том числе, проблем освоения Арктики</li> <li>• Содействие региональному развитию</li> <li>• Образование через всю жизнь</li> <li>• Коммерциализация исследований и трансфер технологий</li> <li>• Предоставление возможностей университета для нужд местного сообщества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заключение договоров о сотрудничестве с органами региональной и муниципальной власти;</li> <li>• заключение договоров о сотрудничестве с предприятиями и организациями региона;</li> <li>• предоставление помещений и инфраструктуры университета для проведения научных исследований, социокультурных мероприятий организациям и представителям местного сообщества;</li> <li>• консультирование и сопровождение инновационных и бизнес-проектов специалистами университета;</li> <li>• участие в общественных дебатах по важнейшим вопросам жизни региона и страны;</li> <li>• реализация социальных проектов силами студентов и сотрудников</li> </ul>
Мурманский арктический государственный университет (Российская Федерация)	«Стратегия развития ФГАБУ ВО «Мурманский арктический государственный университет»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие решению глобальных и региональных проблем, в том числе, проблем освоения Арктики</li> <li>• Содействие региональному развитию</li> <li>• Предоставление возможностей университета для нужд местного сообщества</li> <li>• Образование через всю жизнь</li> <li>• Коммерциализация исследований и трансфер технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заключение договоров о сотрудничестве с органами региональной и муниципальной власти;</li> <li>• заключение договоров о сотрудничестве с предприятиями и организациями региона;</li> <li>• предоставление помещений и инфраструктуры университета для проведения научных исследований, социокультурных мероприятий организациям и представителям местного сообщества;</li> <li>• консультирование и сопровождение инновационных и бизнес-проектов специалистами университета;</li> <li>• участие в общественных дебатах по важнейшим вопросам жизни региона и страны;</li> <li>• реализация социальных проектов силами студентов и сотрудников</li> </ul>

<p>Университета Копенгагена (Дания)</p>	<p>«Талант и сотрудничество. Стратегия 2023» («<i>Talent and collaboration. Strategy 2023</i>»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие решению глобальных и региональных проблем, в том числе, проблем освоения Арктики</li> <li>• Образование через всю жизнь</li> <li>• Повышение уровня знаний в обществе</li> <li>• Коммерциализация исследований и трансфер технологий</li> <li>• Предоставление возможностей университета для нужд местного сообщества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление помещений и инфраструктуры университета для проведения научных исследований, социокультурных мероприятий организациям и представителям местного сообщества;</li> <li>• консультирование и сопровождение инновационных и бизнес-проектов специалистами университета;</li> <li>• участие в общественных дебатах по важнейшим вопросам жизни региона и страны;</li> </ul>
<p>Университет Оулу (Финляндия)</p>	<p>«Стратегия университета Оулу на 2016-2020 годы» («<i>University of Oulu Strategy 2016–2020</i>»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие решению глобальных и региональных проблем, в том числе, проблем освоения Арктики</li> <li>• Инновации и предпринимательство</li> <li>• Коммерциализация исследований и трансфер технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• консультирование и сопровождение инновационных и бизнес-проектов специалистами университета;</li> <li>• участие в общественных дебатах по важнейшим вопросам жизни региона и страны</li> </ul>
<p>Университет Исландии (Исландия)</p>	<p>«Стратегия университета Исландии на 2016-2021 годы» (<i>Strategy of The University of Iceland 2016-2021</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие региональному развитию</li> <li>• Предоставление возможностей университета для нужд местного сообщества</li> <li>• Повышение уровня знаний в обществе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление помещений и инфраструктуры университета для проведения научных исследований, социокультурных мероприятий организациям и представителям местного сообщества;</li> <li>• консультирование и сопровождение инновационных и бизнес-проектов специалистами университета;</li> <li>• участие в общественных дебатах по важнейшим вопросам жизни региона и страны;</li> <li>• реализация социальных проектов силами студентов и сотрудников</li> </ul>
<p>Университет Умео (Швеция)</p>	<p>«Видение и цели университета Умео 2020» («<i>Umeå University 2020 Vision and objec-</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие региональному развитию, в том числе Арктики</li> <li>• Образование через всю жизнь</li> <li>• Инновации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление помещений и инфраструктуры университета для проведения научных исследований, социокультурных мероприятий организациям и представителям местного сообщества;</li> <li>• консультирование и сопровождение инновационных и бизнес-проектов специалистами университета</li> </ul>

	<i>tives»)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие с промышленностью, торговлей, государственным сектором</li> <li>• Повышение уровня знаний в обществе</li> </ul>	
Технологический университет Лулео (Швеция)	«Стратегия и видение 2020» ( <i>«Strategy and vision 2020»</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие решению глобальных и региональных проблем</li> <li>• Предоставление возможностей университета для нужд местного сообщества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление помещений и инфраструктуры университета для проведения научных исследований, социокультурных мероприятий организациям и представителям местного сообщества;</li> <li>• консультирование и сопровождение инновационных и бизнес-проектов специалистами университета</li> </ul>

## Литература

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. 672 с.
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: ИНФРА-М, 1999. 315 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2003. 296 с.
5. Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2011. 240 с.
6. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии / Под ред. А.Ф. Уварова. Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. 238 с.
7. Дельбанко Э. Колледж: Каким он был, стал и должен быть. Под ред. А. Васильевой: Высшая школа экономики; Москва, 2015.
8. Барбер М., Доннелли К., Ризви С. Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция // Вопросы образования. 2013. No. 3. С. 152–170.
9. Cohen A., Kisker C. The shaping of American higher education. San Francisco, 2010. Pp. 555–557.
10. Keller M., Keller P. Making Harvard Modern: The Rise of America's University. Oxford University Press, 2007.
11. Розовски Г. Университет. Руководство для владельца. М.: Изд. Дом ВШЭ, 2015.
12. Создание университетов мирового класса / Джамиль Салми; пер. с англ. М.: Издательство «Весь Мир», 2009. 132 с.
13. Мархл М., Паусист А. Методология оценки третьей миссии университетов // Непрерывное образование: XXI век. 2013. Выпуск 1. DOI 10.15393/j5.art.2013.1949
14. Montesinos P., Carot J-M., Mora F. Third Mission ranking for world class universities: Beyond teaching and research // Higher Education in Europe. 2008. Vol. 33 (2–3). Pp. 195–199.
15. Leydesdorff L., Etzkowitz H. The Triple Helix as a Model for Innovation Studies // Science and Public Policy. 1998. Vol. 25. Pp. 195–203.
16. Dan M.-C. The Third Mission of Universities in the Development Strategy of Vienna City. Informatica. Economica. 2012. Vol. 16. No. 4. Pp. 49–56.
17. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London: Sage, 1994. 191 p.
18. Зиневич О.В., Рузанкина Е.А. Университет как научный и социальный институт в современном российском обществе // Высшее образование в России. 2014. No. 7. С. 37–43.
19. Charles D.R. Universities and Engagement with Cities, Regions and Local Communities // Rebalancing the Social and Economic. Learning, Partnership and Place / Ed. by C. Duke, M. Osborne, B. Wilson. NIACE, 2005. Pp. 148–150.
20. Перфильева О.В. Университет и регион: на пути к реализации третьей функции. // Вестник международных организаций. 2011. No. 1(32). С. 133–144.
21. Смирнов В.А., Фадеева Л.А., Пунина К.А., Голубев С.В. Университет и региональные (городские) сообщества: модели сосуществования и управленческие механизмы интеграции (российский и европейский опыт) // Ars Administrandi. 2013. No. 4. С. 102–117.
22. Зайков К.С., Кондратов Н.А., Кудряшова Е.В., Тамицкий А.М. Потребность субъектов Арктической зоны РФ в трудовых ресурсах // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. No. 6. С. 184–201. DOI 10.15838/esc.2018.6.60.11
23. Gorokhov A.M., Zaikov K.S., Kondratov N.A., Kuprikov M.Yu., Kuprikov N.M., Tamickij A.M. Analysis of scientific and educational space of the arctic zone of the Russian Federation and its contribution to social and economic development // European journal of contemporary education. 2018. No. 7 (3). Pp. 485–497.
24. Зайков К.С., Калинина М.Р., Кондратов Н.А., Тамицкий А.М. Инновационный вектор экономического развития северных и арктических территорий России и стран Северной Европы // Эко-

номические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. No. 3. С. 59–77. DOI 10.15838/esc/2017.3.51.3

25. Бугаенко О.Д., Ворожцова Л.А., Гурьев А.А., Зайков К.С., Зарубина Л.А., Коршунов А.А., Кудряшов Ю.В., Кудряшова Е.В., Кукаренко Н.Н., Никулина Н.В., Поликин Д.Ю., Рябченко С.В., Филиппов Б.Ю. САФУ: арктическим курсом / Под ред. Ю.В. Кудряшова. Архангельск: САФУ, 2016. 152 с.

## References

1. Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Management fundamentals]. Moscow, Izd. dom «Vil'jams» Publ., 2007. 672 p. (In Russ.)
2. Druker P.F. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Tasks at XXI Century]. Moscow, INFRA-M Publ., 1999. 315 p. (In Russ.)
3. Ansoff I. *Novaja korporativnaja strategija* [New corporate strategy]. Piter Publ., 1999. 416 p. (In Russ.)
4. Vihanskij O.S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow, Gardariki Publ., 2003. 296 p. (In Russ.)
5. Klark B.R. *Sozdanie predprinimatel'skih universitetov: organizacionnye napravlenija transformacii* [The creation of entrepreneurial universities: organizational directions of transformation]. Moscow, Izd. dom Gos. un-ta Vyshej shkoly ekonomiki Publ., 2011. 240 p.
6. Ickovic G. *Trojnaja spiral'. Universitety — predpriyatija — gosudarstvo. Innovacii v dejstvii* [Triple Helix. Universities — enterprises — the state. Innovation in action]. Ed. by A.F. Uvarov. Tomsk: Izd-vo Tomsk. gos. un-ta sistem upr. i radioelektroniki Publ., 2010. 238 p.
7. Del'banko E. *Kolledzh: Kakim on byl, stal i dolzhen byt'*. Ed. by A. Vasil'eva, HSE Publ., Moscow; 2015.
8. Barber M., Donnelly K., Rizvi S. Nakanune skhoda laviny. Vysshee obrazovanie i gryadushchaya revolyutsiya [An Avalanche Is Coming. Higher Education and the Revolution Ahead]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2013, no. 3, pp. 152–170.
9. Cohen A., Kisker C. *The shaping of American higher education*. San Francisco, 2010, pp. 555–557.
10. Keller M., Keller P. *Making Harvard Modern: The Rise of America's University*. Oxford University Press Publ., 2007.
11. Rozovski G. *Universitet. Rukovodstvo dlya vladel'tsa* [The University. An Owner's Manual]. Moscow, HSE Publ., 2015. (In Russ.)
12. *Sozdanie universitetov mirovogo klassa* [The Challenge of Establishing the World Class Universities]. Ed. by Dzhamil' Salmi. Moscow, "Ves' Mir" Publ., 2009, 132 p.
13. Marhl M., Pausist A. *Metodologija ocenki tret'ej missii universitetov* [Third mission indicators for new ranking methodologies]. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek* [Lifelong education: the XXI century]. 2013. Vypusk 1. DOI 10.15393/j5.art.2013.1949
14. Montesinos P., Carot J-M., Mora F. Third Mission ranking for world class universities: Beyond teaching and research. *Higher Education in Europe*. 2008, vol. 33 (2–3), pp. 195–199.
15. Leydesdorff L., Etzkowitz H. The Triple Helix as a Model for Innovation Studies. *Science and Public Policy*, 1998, vol. 25. pp. 195–203.
16. Dan M.-C. The Third Mission of Universities in the Development Strategy of Vienna City. *Informatica. Economica*, 2012, vol. 16, no. 4, pp. 49–56.
17. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage Publ., 1994, 191 p.
18. Zinevich O.V., Ruzankina E.A. *Universitet kak nauchnyy i sotsial'nyy institut v sovremennom Rossijskom obshchestve* [University as a Scientific and Social Institute in the Contemporary Russian Society]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2014, no. 7, pp. 37–43.
19. Charles D.R. *Universities and Engagement with Cities, Regions and Local Communities. Rebalancing the Social and Economic. Learning, Partnership and Place*. Ed. by C. Duke, M. Osborne, B. Wilson. NIACE, 2005, pp. 148–150.

20. Perfil'eva O.V. Universitet i region: na puti k realizacii tret'ej funkcii [The University in the Region: Steps towards Third Mission]. *Vestnik mezhdunarodnyh organizacij* [International organisations research journal], 2011, no. 1 (32), pp. 133–144.
21. Smirnov V.A., Fadeeva L.A., Punina K.A., Golubev S.V. Universitet i regional'nye (gorodskie) soobshhestva: modeli sosushhestvovaniya i upravlencheskie mehanizmy integracii (rossijskij i evropejskij opyt). *Ars Administrandi*, 2013, no. 4, pp. 102–117.
22. Zaikov K.S., Kondratov N.A., Kudryashova E.V., Tamitskii A.M. Potrebnost' sub'ektov Arkticheskoy zony RF v trudovykh resursakh [The need for workforce in constituent entities of the Arctic zone of the Russian Federation]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast], 2018, vol. 11, no. 6, pp. 184–201. DOI: 10.15838/esc.2018.6.60.11
23. Gorokhov A.M., Zaikov K.S., Kondratov N.A., Kuprikov M.Yu., Kuprikov N.M., Tamickij A.M. Analysis of scientific and educational space of the arctic zone of the Russian Federation and its contribution to social and economic development. *European journal of contemporary education*, 2018, no. 7 (3), pp. 485–497.
24. Zaikov K.S., Kalinina M.R., Kondratov N.A., Tamitskii A.M. Innovatsionnyy vektor ekonomicheskogo razvitiya severnykh i arkticheskikh territoriy Rossii i stran Severnoy Evropy [Innovation course of economic development in the Northern and Arctic territories in Russia and in the Nordic countries]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast], 2017, vol. 10, no. 3, pp. 59–77. DOI 10.15838/esc/2017.3.51.3
25. Bugaenko O.D., Vorozhtsova L.A., Gur'ev A.A., Zaikov K.S., Zarubina L.A., Korshunov A.A., Kudryashov Yu.V., Kudryashova E.V., Kukarenko N.N., Nikulina N.V., Polikin D.Yu., Ryabchenko S.V., Filippov B.Yu. *SAFU: arkticheskim kursom* [NArFU: staying Arctic-oriented] Ed. by Yu.V. Kudryashov. Arkhangel'sk: NArFU Publ., 2016, 152 p. (in Russ.)