

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-3-186-196

УДК 338.24;378.4(045)

JEL G3, I23, I25

Управление университетом как научно-образовательной корпорацией: модель и механизмы

Н.М. Абрамова

Независимый исследователь, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В инновационной экономике усиливаются общественные ожидания, что университеты будут играть роль драйверов технологического развития и системообразующих центров инновационной активности. Однако для ее реализации традиционная архитектура университетского управления оказывается слишком консервативной. **Целью** исследования является раскрытие управленческой модели научно-образовательной корпорации как организационно интегрированной системы, в которой исследовательская, образовательная и инновационно-предпринимательская составляющие связаны в единый контур воспроизводства ресурсов посредством сквозных механизмов корпоративного менеджмента. Автором раскрываются ключевые элементы последних: стратегический комитет по инновациям; модель внутреннего венчурного фонда и распределения роялти; офис управления партнерствами как единое окно; цифровая платформа сквозного управления проектами; системы ротации кадров и внутреннего реинвестирования доходов от коммерциализации. Показано, что переход к режимам управляемой вариативности — отсутствие устойчивого доминирования какой-либо одной подсистемы — выступает необходимым условием выполнения университетом функций экосистемного ядра. **Методологической основой** исследования стали экосистемный подход к анализу роли университетов, концепция предпринимательского университета, а также институциональный и управленческий анализ внутренних архитектур университетского управления; также использовались методы концептуального моделирования, структурно-функционального анализа и сравнительного анализа практик. В качестве практического **результата** предлагается система показателей для оценки эффективности научно-образовательной корпорации и формирования оснований для управленческих решений. Статья может быть полезна руководству как вузов (ректоратам, проректорам по развитию и инновациям), так и институтов развития и органов управления наукой и образованием.

Ключевые слова: научно-образовательная корпорация; экосистемное ядро; управление университетом; корпоративное управление; инновационная экосистема; управляемая вариативность; трансфер технологий

Для цитирования: Абрамова Н.М. Управление университетом как научно-образовательной корпорацией: модель и механизмы. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2026;16(3):186-196. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-3-186-196

ORIGINAL PAPER

University Governance as a Research and Educational Corporation: A Model and Governance Mechanisms

N.M. Abramova

Independent Researcher, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

In the innovation-driven economy, universities are increasingly expected to serve as drivers of technological development and system-forming centres of innovation activity. However, the traditional architecture of university governance has become too conservative to fulfil this role effectively. The aim of this study is to develop a governance model of the research and educational corporation as an organisationally integrated system in which research, education, and innovation-driven entrepreneurial activities are combined into a unified resource reproduction cycle through integrated corporate governance mechanisms. The study identifies the key components of this governance model, including a Strategic Innovation Committee; an internal venture fund and royalty distribution model; a Partnership Management Office operating as a one-stop interface for external stakeholders; a digital platform for end-to-end project management; staff rotation mechanisms; and an internal reinvestment system for revenues generated through the commercialisation of intellectual property. The study demonstrates that the transition to a regime of managed variability, characterised by the absence of persistent dominance of any single functional subsystem, constitutes a necessary condition for enabling the university to perform the role of an ecosystem hub. The methodological framework is based on the ecosystem approach to analysing the role of universities, the concept of the

© Абрамова Н.М., 2026

entrepreneurial university, and institutional and governance analysis of internal university management architectures. The research also employs conceptual modelling, structural-functional analysis, and comparative analysis of governance practices. As a practical outcome, the study proposes a system of performance indicators for assessing the effectiveness of a research and educational corporation and supporting evidence-based managerial decision-making. The findings may be of practical value to university leadership (including rectors and vice-rectors responsible for strategic development and innovation), as well as to development institutions and public authorities responsible for science, higher education, and innovation policy.

Keywords: research and educational corporation; ecosystem hub; university governance; corporate governance; innovation ecosystem; managed variability; technology transfer

For citation: Abramova N.M. University governance as a research and educational corporation: A model and governance mechanisms. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2026;16(3):186-196. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-3-186-196

ВВЕДЕНИЕ

В условиях инновационной экономики требования к университетам фундаментально меняются. От них ожидают не только и не просто подготовки кадров, востребованных рынком труда, и генерации новых знаний, но и активного участия в проведении исследований, коммерциализации их результатов, создании стартапов, формировании региональных и национальных инновационных кластеров [1–3]. Однако, как показывает практика, в настоящее время университеты порой не готовы к выполнению этой расширенной роли не столько из-за отсутствия талантливых исследователей или перспективных разработок, сколько из-за неадекватности их внутренней управленческой архитектуры.

Традиционная модель управления университетом, сложившаяся еще в гумбольдтовскую эпоху, представляет собой фрагментированную структуру: факультеты и кафедры, научно-исследовательские лаборатории, центры трансфера технологий, технопарки, бизнес-инкубаторы — все эти важные подразделения существуют как отдельные «острова», слабо связанные между собой единой стратегией, сквозными бизнес-процессами и механизмами координации. Ученые выполняют исследования, публикуют статьи, но полученные результаты редко интегрируются в образовательные программы, еще реже — превращаются в рыночные инновации. Преподаватели готовят студентов по учебным планам, которые часто отстают от актуальной исследовательской повестки. Инновационные подразделения пытаются коммерциализировать разработки, но сталкиваются с бюрократическими барьерами и отсутствием культуры предпринимательства внутри академической среды.

В результате университет, обладая значительным научным и кадровым потенциалом, не может стать системообразующим центром инновационной экономики — экосистемным ядром, которое обеспечивает генерацию знаний, формирование компе-

тенций и создание рыночных инноваций в рамках единого, самовоспроизводящегося контура.

В научной литературе эта проблема обычно обсуждается в рамках моделей «предпринимательского университета» [4–6], «тройной спирали» [7–9] и экосистемного подхода [1, 3]. Однако подобные концепции, при всей их ценности, сосредоточены либо на внешних взаимодействиях университета с бизнесом и государством, либо на расширении его функционального набора, но не дают ответа на главный управленческий вопрос: какой должна быть внутренняя архитектура управления университетом, чтобы он мог эффективно выполнять функцию ядра инновационной экосистемы?

В предыдущих работах нами была предложена концепция университета как научно-образовательной корпорации — новой институциональной формы, интегрирующей исследования, образование и инновационное предпринимательство для воспроизводства ресурсов [10, 11]. Цель настоящей статьи — раскрыть управленческую архитектуру данной модели:

1. Описать ее подсистемы и механизмы — стратегический комитет, венчурный фонд, офис партнерств, цифровая платформа, ротация кадров, реинвестирование.

2. Определить режимы функционирования университета в инновационной экосистеме и условия, при которых он приобретает свойства экосистемного ядра.

3. Обосновать управленческие инструменты — финансово-экономические, организационно-административные, технологические, необходимые для трансформации университета в научно-образовательную корпорацию.

4. Предложить систему показателей для оценки эффективности университета как экосистемного ядра.

Статья адресована управленческим командам университетов (ректоратам, проректорам по раз-

витию и инновациям), а также руководителям институтов развития и органов управления наукой и образованием, формирующих политику в отношении университетского сектора.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В контексте интеграционного подхода инновационная экосистема определяется как эволюционирующая совокупность акторов, видов деятельности, артефактов, институтов и отношений между ними, влияющих на результативность [1, 3]. Университет в данном случае выступает одним из ключевых участников наряду с бизнесом, государством, венчурными фондами и институтами развития.

Исследования показывают, что университеты в успешных инновационных экосистемах (Кремниевая долина, Route 128 вокруг Бостона) выполняют функции генераторов новых знаний, провайдеров компетенций и инициаторов предпринимательской активности [12–14]. При этом подчеркивается важность динамических способностей вузов по формированию, поддержке и перестройке партнерских связей с внешними акторами [15].

Вместе с тем экосистемный подход, фокусируясь на внешней конфигурации взаимодействий, оставляет открытыми следующие вопросы:

- Каким должно быть внутреннее устройство университета, чтобы он был способен генерировать устойчивый поток инноваций?
- Какие управленческие механизмы обеспечивают связанность исследований, образования и предпринимательства внутри вуза?
- Какой должна быть в университете регуляторная основа перераспределения ресурсов между этими тремя функциями, не допускающая доминирования одной из них в ущерб другим?

Модель предпринимательского университета, развитая Б. Кларком [4] и другими авторами [5, 6, 16], предполагает расширение его функций без их интеграции. Она лишь фиксирует важный сдвиг: университет берет на себя ответственность за экономическое развитие, коммерциализацию знаний и формирование предпринимательской культуры. Данный подход характеризуется диверсификацией источников финансирования, созданием инфраструктуры для трансфера технологий, развитием предпринимательского образования.

Он предполагает описание набора функций, фиксирование действий университета в инновационной экономике (генерация знания, подготовка кадров, создание инноваций), но не определя-

ет механизмов их согласования и эффективной и системной реализации. В результате на практике во многих университетах, деятельность которых соответствует такой модели, существует разрыв между исследовательской и предпринимательской активностью, которые ведутся «сами по себе», или между образованием и инновациями (студенты не вовлечены в реальные R&D-проекты¹).

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологически исследование носит концептуально-теоретический характер и опирается на экосистемный подход к анализу роли университета, концепцию предпринимательского университета, а также институциональный и управленческий анализ внутренних архитектур университетского управления. В качестве предметного материала рассматриваются опубликованные исследования и стратегические документы ведущих исследовательских университетов, интерпретируемые как прообразы научно-образовательной корпорации. Аналитическая логика строится на сочетании методов концептуального моделирования (для выделения ключевых подсистем и механизмов научно-образовательной корпорации), *структурно-функционального анализа* (для описания их ролей и взаимосвязей) и сравнительного анализа практик (для сопоставления предложенной модели с реальными управленческими конфигурациями университетов). Такой подход позволяет разработать целостную управленческую архитектуру научно-образовательной корпорации и обосновать условия, при которых университет способен выполнять функции экосистемного ядра.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АРХИТЕКТУРА НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

В научно-образовательной корпорации выделяют три подсистемы, которые выполняют как содержательные, так и специальные управленческие функции:

- Исследовательская, формируемая научно-исследовательскими лабораториями, центрами, институтами, проектными группами. Ее управленческие функции: генерация и реализация

¹ R&D (Research and Development, исследование и разработка) — систематическая работа компании, которая направлена на поиск новых знаний, создание инновационных продуктов, технологий или улучшение уже существующих решений.

R&D-повестки, привлечение внешнего финансирования (гранты, контракты с бизнесом и государством), управление портфелем интеллектуальной собственности, обеспечение научной результативности.

- Образовательная, реализуемая факультетами (или департаментами), кафедрами, институтами дополнительного образования, центрами компетенций. Ее управленческие функции: проектирование и внедрение образовательных программ, интеграция в них актуальных результатов исследований, подготовка кадров под стратегические направления развития университета и экономики в целом.

- Инновационно-предпринимательская, формируемая центрами трансфера технологий, технопарками, бизнес-инкубаторами/акселераторами, внутренним венчурным фондом, офисом управления партнерствами. Ее управленческие функции: коммерциализация результатов исследований, создание и сопровождение стартапов, управление лицензионными договорами, выстраивание партнерств с бизнесом и институтами развития.

Ключевое отличие научно-образовательной корпорации от традиционного университета заключается не в наличии трех указанных подсистем (они уже сегодня есть во многих вузах), а в том, что связанность между ними закреплена организационно — посредством внутренних нормативных актов (положениях о подразделениях, регламентах взаимодействия, KPI руководителей), а не на уровне деклараций или разовых проектов. Такая интеграция реализуется через сквозные управленческие механизмы, которые пронизывают все три подсистемы и обеспечивают формирование единого контура воспроизводства ресурсов.

Механизм 1. Стратегический комитет по инновациям.

Этот, по существу, коллегиальный орган отвечает за координацию исследовательской, образовательной и инновационно-предпринимательской деятельности, а также за согласование внутренней повестки университета с внешними вызовами и возможностями. В его состав должны входить: проректоры по науке, образовательной деятельности, инновациям и коммерциализации, руководители офиса управления партнерствами и внутреннего венчурного фонда, а также внешние члены — представители ключевых компаний-партнеров и институтов развития (с правом совещательного голоса или с правом голоса по отдельным вопросам).

Данный комитет целесообразно наделить полномочиями:

1. Утверждения приоритетных направлений R&D-повестки на среднесрочный период (3–5 лет).
2. Рассмотрения и согласование крупных междисциплинарных проектов (например, требующих участия двух и более подсистем).
3. Принятия решений по спорным вопросам распределения прав на интеллектуальную собственность (в рамках закреплённой политики).
4. Оценки эффективности сквозных проектов и распределения премиального фонда.

Собрания комитета не реже одного раза в квартал позволяют устранить ведомственную разобщенность внутри университета. Они выступают удобной площадкой для согласования интересов трех подсистем, обеспечивая стратегическое единство принимаемых решений.

Механизм 2. Внутренний венчурный фонд и связанная с ним модель распределения роялти.

Этот специализированный фонд создается университетом для «посевого» финансирования проектов, находящихся на ранней стадии (TRL 3–5²), с целью их последующей коммерциализации (лицензирование, продажа, создание стартапа). Его предполагается формировать путем отчислений из доходов вуза от коммерциализации (например, 20–30% от лицензионных платежей и выходов из стартапов), а также за счет внешних взносов (партнерские компании, институты развития). Управление фондом осуществляется профессиональной управляющей компанией (может быть, дочерней структурой университета).

Связанная с венчурным фондом модель распределения доходов от коммерциализации интеллектуальной собственности (ИС) является одним из ключевых элементов управления в научно-образовательной корпорации и может быть закреплена во внутреннем нормативном акте университета (табл. 1).

Значение данного механизма для всей системы управления университетом как научно-образовательной корпорацией заключается в том, что он:

² TRL (Technology Readiness Level) — международная шкала оценки зрелости технологий, разработанная NASA в 1970-х гг. и ставшая сейчас глобальным стандартом. TRL-3 — это уровень аналитического и экспериментального подтверждения концепции, TRL-4 — уровень валидации решения в лабораторной среде, TRL-5 — уровень валидации решения в релевантной среде.

Таблица 1 / Table 1

**Модель распределения доходов
от коммерциализации интеллектуальной
собственности / Model for the Distribution of Revenue
from the Commercialisation of Intellectual Property**

Участник / Participant	Доля дохода от коммерциализации, % / Share of revenue from commercialization, %
Исследовательская группа (авторы)	40
Университет (центральный бюджет)	30
Внутренний венчурный фонд (реинвестирование)	20
Кафедра/Лаборатория	10

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

1. Создает прозрачные и предсказуемые стимулы для исследователей (они знают, что получают долю от коммерциализации).

2. Обеспечивает самовоспроизводство инновационного контура (реинвестирование 20%).

3. Предотвращает конфликты между авторами, кафедрой и университетской администрацией.

Механизм 3. Офис управления партнерствами как единое окно.

Данное специализированное подразделение выступает единой точкой входа для всех внешних партнеров (бизнес, государство, институты развития, фонды) и отвечает за координацию взаимодействия трех внутренних подсистем с внешней средой. Его функционал предполагает:

1. Прием и обработку всех внешних запросов (на исследования, подготовку кадров, совместные стартапы, экспертизу).

2. Маршрутизацию запросов в соответствующую подсистему (или на межподсистемный уровень).

3. Сопровождение проектов «от запроса до результата» (включая юридическое, финансовое и административное).

4. Мониторинг удовлетворенности партнеров и обратную связь для улучшения внутренних процессов.

5. Управление цифровой платформой партнерств (см. механизм 4).

По своему статусу этот офис должен быть наделен полномочиями давать поручения подразделениям

из разных подсистем и отслеживать их исполнение (через KPI, завязанные на скорость и качество ответа).

С его помощью в системе управления предполагается устранение фрагментации внешних коммуникаций, снижение транзакционных издержек партнеров, создание обратной связи для улучшения внутренних процессов.

Механизм 4. Цифровая платформа сквозного управления инновационными проектами.

Под ней подразумевается единая цифровая среда, в рамках которой осуществляется постановка, отслеживание и оценка проектов, проходящих через все три подсистемы (или требующих координации двух и более подсистем).

На данной платформе предполагается:

1. Подача заявок на внутреннее (из венчурного фонда) или внешнее (гранты/контракты) финансирование.

2. Отслеживание статуса проекта в реальном времени (дорожная карта, вехи, ответственные, бюджет).

3. Управление интеллектуальной собственностью (реестр патентов, заявок, лицензионных договоров).

4. Внутренняя коммуникация между участниками проекта (исследователи, преподаватели, предприниматели, администраторы).

5. Интеграция с офисом управления партнерствами для взаимодействия с внешними контрагентами.

6. Ведение дашбордов для руководства (с отражением ключевых показателей эффективности по каждой подсистеме и сквозным проектам).

Такая цифровая платформа сделает процессы управления более прозрачными, повысит скорость принятия решений, обеспечит возможность отслеживания «связанности» подсистем и накопления аналитической информации, необходимой для стратегического планирования.

Механизм 5. Политика ротации кадров между подсистемами.

С ее помощью обеспечивается перемещение сотрудников между исследовательской, образовательной и инновационно-предпринимательской подсистемами на регулярной основе.

Формы ротации:

1. Исследователь → преподаватель: ведущие ученые обязаны вести авторские курсы по результатам своей работы (не менее одного курса в год).

2. Преподаватель → исследователь: преподаватели регулярно включаются в исследовательские проекты (например, один семестр в два года — ис-

следовательский отпуск с включением в работу лаборатории).

3. Исследователь/преподаватель → предприниматель: создание стартапов на основе результатов исследований с сохранением права вернуться на академическую позицию в течение определенного срока (например, 3 года).

4. Предприниматель → преподаватель: приглашение успешных предпринимателей для ведения курсов по инновационному менеджменту, предпринимательству, коммерциализации.

Эту политику необходимо закрепить нормативно в Положении о ротации, прописав сроки, условия сохранения заработной платы/ставки, механизмы замещения на время ротации. Реализация данного механизма должна обеспечить трансфер знаний и практик в масштабах всего университета.

Механизм 6. Система внутреннего реинвестирования доходов от коммерциализации.

Согласно этой, по существу, закреплённой во внутренней политике университета норме значительная часть доходов от инновационно-предпринимательской деятельности (лицензирование, выход из стартапов) направляется обратно в исследовательскую и образовательную подсистемы.

Например, не менее 50% доходов университета от коммерциализации (после выплаты долей авторам и кафедрам) реинвестируется в:

- 1) грантовую поддержку новых исследовательских проектов (не менее 30%);
- 2) обновление оборудования и инфраструктуры лабораторий (не менее 10%);
- 3) стипендиальную поддержку студентов, вовлечённых в исследовательские проекты (не менее 5%);
- 4) повышение квалификации преподавателей в области инноваций и предпринимательства (не менее 5%).

Данная система замыкает контур воспроизводства ресурсов — предотвращается «проедание» интеллектуальной ренты, инновационная деятельность перестаёт быть «дойной коровой» и становится источником развития фундаментальной науки и образования.

РЕЖИМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОСИСТЕМЫ УНИВЕРСИТЕТА

Наличие трех подсистем (и даже описанных механизмов) само по себе не гарантирует, что университет станет экосистемным ядром. Анализ показывает, что в зависимости от того, какая из них доминирует в управленческой практике (куда уходит большая

часть ресурсов, внимания руководства и KPI), складываются разные режимы функционирования университета в инновационной экосистеме.

В **образовательном режиме** доминирует образовательная подсистема. Университет позиционирует себя и воспринимается внешней средой прежде всего как поставщик кадров для экономики. Исследовательская и инновационно-предпринимательская активность присутствуют, но носят периферийный характер.

Управленческие признаки такого режима:

- Бюджет университета более чем на 70% формируется за счет образовательной деятельности (контрольные цифры приема, платное обучение).
- KPI для факультетов и кафедр связаны в первую очередь с показателями набора, выпуска студентов и аспирантов (их соотношением), а также их успеваемостью.
- Исследовательские проекты единичны, не имеют системного характера.
- Инновационная инфраструктура (технопарк, центр трансфера технологий) даже если и существует, то формально, показатели ее деятельности не значимы.

В экосистеме такой университет занимает позицию рядового участника, который не оказывает системообразующего влияния на инновационное развитие ни государства, ни своего региона.

В **исследовательском режиме** доминирует исследовательская подсистема. Такой университет ориентирован на генерацию новых знаний, публикационную активность, привлечение крупных грантов и участие в научных консорциумах. Образование и инновации рассматриваются как производные от исследований.

Управленческие признаки такого режима:

- Приоритет в распределении ресурсов (включая премирование) отдается публикационной активности, цитируемости, грантовой деятельности.
- Образовательные программы слабо интегрируют результаты исследований (преподавание часто оторвано от переднего края науки).
- Инновационная активность (стартапы, лицензирование) незначительна, отсутствует системная работа с патентным портфелем.

В экосистеме такой университет занимает позицию важного, но не единственного источника знаний. Он не становится центром коммерциализации и предпринимательской активности.

В **предпринимательском режиме** доминирует инновационно-предпринимательская подсистема.

Университет активно создает стартапы, лицензирует технологии, взаимодействует с венчурными фондами. Однако при недостаточной интеграции с исследованиями и образованием эта активность может быть оторвана от фундаментальной базы.

Управленческие признаки такого режима:

- KPI для подразделений включают количество стартапов, объем лицензионных платежей, число подписанных соглашений с бизнесом.
- Исследовательская деятельность подчинена прикладным, коммерчески перспективным задачам (фундаментальные исследования недофинансируются).
- Образовательные программы не успевают за изменениями в инновационной повестке.

В экосистеме такой университет занимает позицию активного игрока на рынке технологий, но его долгосрочная устойчивость под вопросом из-за ослабления научного фундамента.

В **режиме управляемой вариативности (экосистемного ядра)** ни одна из трех подсистем не доминирует устойчиво. В процессе функционирования университета в зависимости от конкретного проекта или периода времени акцент может смещаться, но на горизонте трех-пяти лет сохраняется баланс.

Управленческие признаки такого режима:

- Стратегический комитет по инновациям обеспечивает согласование трех повесток (научной, образовательной, предпринимательской).
- Бюджет университета сбалансирован с учетом трех источников (образование, исследования, инновации) с отклонением не более чем на 20% от среднего.
- Действуют сквозные механизмы (описанные в разделе 3.2), обеспечивающие связанность подсистем.
- KPI для руководителей подсистем включают не только собственные показатели, но и параметры вклада в другие подсистемы (например, для проректора по науке — количество авторских курсов, созданных исследователями; для проректора по инновациям — доля стартапов, основанных на фундаментальных результатах последних трех лет).

В экосистеме подобный университет занимает центральную позицию, становясь ее ядром — центром, вокруг которого формируются устойчивые связи между наукой, образованием и инновационной активностью. Он не просто участвует в экосистеме, а задает траектории ее развития.

Режим управляемой вариативности обеспечивает долгосрочную устойчивость университета как института. Когда исследования подпитывают образование и инновации, образование транслирует актуальные знания и формирует кадры для инноваций, а инновации возвращают ресурсы в исследования — возникает замкнутый контур воспроизводства, который не разрушается при изменении внешней конъюнктуры (сокращении бюджетного финансирования, смене приоритетов государства, колебаниях рынка).

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАУЧНО- ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Для управления университетом как научно-образовательной корпорацией необходима система показателей, отражающая не только результативность каждой подсистемы в отдельности, но и степень их связанности (табл. 2).

Подобный набор показателей целесообразно интегрировать в цифровую платформу (механизм 4) и регулярно рассматривать на Стратегическом комитете по инновациям.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ: ВЕДУЩИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ КАК ПРООБРАЗ НАУЧНО- ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Хотя концепция научно-образовательной корпорации в явном виде не используется в зарубежной практике, отдельные ее черты просматриваются в управленческой архитектуре ведущих исследовательских университетов мира.

Стэнфордский университет (Стэнфорд) традиционно рассматривается как один из ключевых акторов, сформировавших экосистему Кремниевой долины. Исследователи отмечают, что успех Стэнфорда связан не только с мощной научной базой, но и с целенаправленной политикой интеграции: офис трансфера технологий (OTL), созданный еще в 1970 г., стал образцом для многих университетов; политика либерального лицензирования и поддержки стартапов стала стимулом для исследователей; образовательные программы по инженерным и предпринимательским направлениям постоянно обновляются с учетом актуальной повестки [12, 14].

Массачусетский технологический институт (MIT) демонстрирует другой пример управляемой вариативности. MIT известен сильной исследовательской базой, но при этом он создал одну из самых эффективных экосистем коммер-

Таблица 2 / Table 2

**Показатели эффективности научно-образовательной корпорации /
Performance Indicators for Assessing the Effectiveness of a Research and Educational Corporation**

Группа показателей / Group of indicators	Конкретные показатели / Specific indicators	Периодичность сбора / Frequency of collection
Связанность исследований и образования	1) Доля исследователей, ведущих авторские курсы; 2) доля образовательных программ, обновленных по результатам исследований за последние два года; 3) количество студентов, вовлеченных в R&D-проекты (в % от общего числа)	Ежегодно
Связанность исследований и инноваций	1) Доля патентов, по которым начата коммерциализация (лицензирование или создание стартапа); 2) средний срок от публикации до подачи патентной заявки; 3) доля стартапов, основанных на результатах исследований последних трех лет	Ежегодно / раз в полгода
Связанность образования и инноваций	1) Доля выпускников, основавших стартап в течение трех лет после окончания; 2) количество образовательных программ по инновационному предпринимательству; 3) доля преподавателей, имеющих опыт создания или работы в стартапах	Ежегодно
Финансовая устойчивость контура	1) Доля доходов от инновационной деятельности, реинвестированная в исследования и образование; 2) соотношение доходов из трех источников (образование / исследования / инновации)	Ежегодно / квартал
Позиция в экосистеме	1) Количество внешних партнеров, взаимодействующих с университетом по двум и более направлениям (R&D + кадры + стартапы); 2) объем софинансирования от бизнеса на 1 рубль бюджетных или грантовых средств	Ежегодно

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

циализации в мире (MIT Deshpande Center for Technological Innovation, Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship). Примечательна и кадровая политика: MIT активно привлекает предпринимателей к преподаванию и поощряет ротацию. В результате MIT стал ядром технологического коридора Route 128 в районе Бостона [17].

Общим для этих примеров является не просто наличие исследовательских, образовательных и предпринимательских подразделений, а институционально закреплённая связанность между ними, реализуемая через описанные выше управленческие механизмы, хотя и в разных формах.

ВЫВОДЫ

В статье предложена управленческая модель научно-образовательной корпорации как возможный ответ на вызов, стоящий перед университетами в инновационной экономике: как превратить три различные функции: исследования, образование, инновации, — из набора разрозненных ак-

тивов в единый контур воспроизводства ресурсов и занять тем самым положение экосистемного ядра.

Основные выводы для управленческой практики:

1. Просто наличия трех подсистем недостаточно. Многие университеты уже обладают исследовательскими лабораториями, образовательными программами и центрами трансфера технологий, однако без институционально закреплённой связанности эти подсистемы работают параллельно, не создавая синергии.

2. Связанность обеспечивается сквозными управленческими механизмами. В статье выделены шесть таких механизмов: стратегический комитет по инновациям, внутренний венчурный фонд с прозрачной моделью распределения роялти, офис управления партнерствами как единое окно, цифровая платформа сквозного управления проектами, система ротации кадров между подсистемами, система внутреннего реинвестирования доходов от коммерциализации.

3. Экосистемное ядро возникает в режиме управляемой вариативности. Университет не должен допускать устойчивого доминирования какой-либо одной подсистемы (образовательной, исследовательской или предпринимательской). Необходим баланс, который поддерживается через стратегическое управление, распределение ресурсов и KPI.

4. Переход к модели научно-образовательной корпорации требует изменений в системе управления. Это не разовая реорганизация, а последовательное внедрение описанных механизмов, начиная с создания Стратегического комитета и офиса управления партнерствами, затем — запуска цифровой платформы и внутреннего венчурного фонда, и только затем — системной кадровой ротации.

5. Эффективность модели должна измеряться. Предложенная система показателей позволяет оценивать не только результативность каждой подсистемы, но и степень их связанности, а также финансовую устойчивость контура воспроизводства.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку дорожной карты перехода университета к модели научно-образовательной корпорации (последовательность шагов, типичные риски и барьеры), а также на сравнительный анализ эффективности университетов, функционирующих в разных режимах (образовательном, исследовательском, предпринимательском и управляемой вариативности).

Для управленческих команд университетов, стремящихся занять системообразующее место в инновационной экономике, ключевой становится задача не столько наращивания исследовательской или предпринимательской активности по отдельности, сколько проектирования целостной корпоративной архитектуры, в которой наука, образование и инновации работают как единый, самовоспроизводящийся механизм.

Полученные результаты подтверждают, что роль и место университета в инновационной экономике определяются не только конфигурацией его внешних взаимодействий и масштабом предпринимательской активности, но прежде всего особенностями внутреннего организационно-институционального устройства. Представление университета как научно-образовательной корпорации позволяет трактовать исследовательскую, образовательную и инновационно-предпринимательскую подсистемы как единый контур воспроизводства ресурсов и соотносить его с инновационной экосистемой вуза как со средой, обеспечивающей включение этого контура во внешние взаимодействия. В таком ракурсе экосистемное положение университета выступает производной от степени институциональной интеграции трех его основных функций и характера их участия во внешнем контуре.

Теоретический вклад проведенного исследования состоит в уточнении условий, при которых университет может претендовать на статус экосистемного ядра: показано, что решающим является не простое расширение предпринимательских функций или наращивание внешних взаимодействий, а способность поддерживать управляемую вариативность режимов функционирования, предотвращая устойчивое доминирование одной из подсистем и обеспечивая их взаимную связанность. С практической точки зрения это означает, что для университетов, ориентированных на выполнение системообразующей роли в инновационной экономике, ключевым становится проектирование целостной архитектуры научно-образовательной корпорации и связанных с ней механизмов корпоративного управления, кадровой, финансовой и цифровой политики, обеспечивающих согласованное развитие исследовательской, образовательной и инновационно-предпринимательской деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Акбердина В.В., Василенко Е.В. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области. *Журнал экономической теории*. 2021;18(3):462-473. DOI: 10.31063/2073-6517/2021.18-3.10
2. Серебренников С.С., Иванова Н.М., Орлов М.А. Роль университетов в инновационном развитии российского бизнеса. *Вопросы инновационной экономики*. 2023;13(1):439-452. DOI: 10.18334/vinec.13.1.117032
3. Granstrand O., Holgersson M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. 2020;90-91:102098. DOI: 10.1016/j.technovation.2019.102098
4. Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. Пер. с англ. М.: ВШЭ; 2011. 237 с.

5. Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Предпринимательская модель vs гумбольдтовская модель вуза: институционализация университетского предпринимательства. Методология процесса. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2026;(114):192-206. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-192-206
6. Чепуренко А., Сутормина А. Предпринимательский университет в России: пересборка? *Общество и экономика*. 2024;(4):82-107. DOI: 10.31857/S0207367624040078
7. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The triple helix of university-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*. 1995;14(1):14-19. URL: https://www.researchgate.net/publication/241858820_The_Triple_Helix_-_University-Industry-Government_Relations_A_Laboratory_for_Knowledge_Based_Economic_Development
8. Leydesdorff L. The knowledge-based economy and the triple helix model. *Annual Review of Information Science and Technology*. 2012;44(1):365-417. DOI: 10.1002/aris.2010.1440440116
9. Leydesdorff L., Zawdie G. The triple helix perspective of innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2010;22(7):789-804. DOI: 10.1080/09537325.2010.511142
10. Абрамова Н.М. Принципы и механизмы институциональной трансформации университета в научно-образовательную корпорацию. *Экономика, предпринимательство и право*. 2026;16(2):693-710. DOI: 10.18334/epp.16.2.124734
11. Абрамова Н.М. Университет будущего как научно-образовательная корпорация: концептуализация и системные свойства. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2025;(4):93-100.
12. Piqué J.M., Berbegal-Mirabent J., Etzkowitz H. The role of universities in shaping the evolution of Silicon Valley's ecosystem of innovation. *Triple Helix*. 2021;7(2-3):277-321. DOI: 10.1163/21971927-bja10009
13. Mujahidin A., Usman I., Lestari Y.D., Effasa A. S. Innovation ecosystems in universities: A systematic literature review on the role of technology and strategic alignment. *Power System Technology*. 2025;49(3):33-44. URL: <https://powertechjournal.com/index.php/journal/article/view/2073/1516>
14. Adams S.B. Stanford and Silicon Valley: Lessons on becoming a high-tech region. *California Management Review*. 2005;48(1):29-51. DOI: 10.2307/41166326
15. Heaton S., Siegel D.S., Teece D.J. Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*. 2019;28(4):921-939. DOI: 10.1093/icc/dtz038
16. Масалова Ю.А. Предпринимательский университет как основа формирования научно-образовательной экосистемы. *Экономика, предпринимательство и право*. 2024;14(2):343-356. DOI: 10.18334/epp.14.2.120359
17. Saxenian A. Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1996. 240 p. DOI: 10.2307/j.ctvjnrshq

REFERENCES

1. Akberdina V.V., Vasilenko E.V. Innovation ecosystem: Review of the research field. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii = Russian Journal of the Economic Theory*. 2021;18(3):462-473. (In Russ.). DOI: 10.31063/2073-6517/2021.18-3.10
2. Serebrennikov S.S., Ivanova N.M., Orlov M.A. The role of universities in the innovative development of Russian business. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2023;13(1):439-452. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.13.1.117032
3. Granstrand O., Holgersson M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. 2020;90-91:102098. DOI: 10.1016/j.technovation.2019.102098
4. Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Bingley: Emerald Group Publ.; 2001. 180 p. (Russ. ed.: Clark B.R. Sozдание predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii. Moscow: HSE Publ.; 2011. 237 p.).
5. Gumerova G.I., Shaimieva E.S. Entrepreneurial model vs Humboldt University model: Institutionalization of university entrepreneurship. Methodology of the process. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*. 2026;(114):192-206. (In Russ.). DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-192-206
6. Chepurenko A., Sutormina A. Entrepreneurial university in Russia: A reassembling? *Obshchestvo i ekonomika = Society and Economy*. 2024;(4):82-107. (In Russ.). DOI: 10.31857/S0207367624040078

7. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The triple helix of university-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*. 1995;14(1):14-19. URL: https://www.researchgate.net/publication/241858820_The_Triple_Helix_-_University-Industry-Government_Relations_A_Laboratory_for_Knowledge_Based_Economic_Development
8. Leydesdorff L. The knowledge-based economy and the triple helix model. *Annual Review of Information Science and Technology*. 2012;44(1):365-417. DOI: 10.1002/aris.2010.1440440116
9. Leydesdorff L., Zawdie G. The triple helix perspective of innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2010;22(7):789-804. DOI: 10.1080/09537325.2010.511142
10. Abramova N.M. Principles and mechanisms for transforming a university into a scientific educational corporation. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2026;16(2):693-710. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.16.2.124734
11. Abramova N.M. The university of tomorrow as a framework for scientific-educational corporation: Conceptualization and systematic properties. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):93-100. (In Russ.).
12. Piqué J.M., Berbegal-Mirabent J., Etzkowitz H. The role of universities in shaping the evolution of Silicon Valley's ecosystem of innovation. *Triple Helix*. 2021;7(2-3):277-321. DOI: 10.1163/21971927-bja10009
13. Mujahidin A., Usman I., Lestari Y.D., Effasa A.S. Innovation ecosystems in universities: A systematic literature review on the role of technology and strategic alignment. *Power System Technology*. 2025;49(3):33-44. URL: <https://powertechjournal.com/index.php/journal/article/view/2073/1516>
14. Adams S.B. Stanford and Silicon Valley: Lessons on becoming a high-tech region. *California Management Review*. 2005;48(1):29-51. DOI: 10.2307/41166326
15. Heaton S., Siegel D.S., Teece D.J. Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*. 2019;28(4):921-939. DOI: 10.1093/icc/dtz038
16. Masalova Yu.A. Entrepreneurial university as the basis of a scientific and educational ecosystem. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(2):343-356. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.14.2.120359
17. Saxenian A. Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1996. 240 p. DOI: 10.2307/j.ctvjnrsqh

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHORS



Наталья Михайловна Абрамова — кандидат экономических наук, независимый исследователь, Москва, Российская Федерация

Natalia M. Abramova — Cand. Sci. (Econ.); Independent Researcher, Moscow, Russian Federation
abramova-research@yandex.ru
<https://orcid.org/0009-0001-2486-7667>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
 Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; после рецензирования 10.07.2026; принята к публикации 27.07.2026.
 Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.
 The article was submitted on 10.04.2026; revised on 10.07.2026 and accepted for publication on 27.07.2026.
 The author read and approved the final version of the manuscript.