

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ В КОНТЕКСТЕ КОНЦЕПЦИИ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Лямкина Виктория Александровна

доктор экономических наук (DSc), доцент
начальник отдела международного сотрудничества
Ташкентский институт текстильной
и легкой промышленности
ORCID: 0009-0000-2280-7591

Аннотация

В статье были исследованы направления совершенствования организационно-экономического механизма управления университетом в контексте предпринимательской модели. Научная литература и институциональная среда Узбекистана были рассмотрены с использованием исторического, сравнительного, системного и институционального подходов. Была раскрыта эволюция университетских функций от образования и исследований к коммерциализации знаний. Были систематизированы организационный, финансово-экономический, мотивационный и инфраструктурный блоки управления и предложена схема их взаимосвязей. Были разработаны рекомендации по созданию офисов трансфера технологий, диверсификации финансирования, обновлению критериев оценки сотрудников и развитию инновационной инфраструктуры. Была обоснована необходимость сочетания академических ценностей с предпринимательской деятельностью. Рекомендации были направлены на укрепление сотрудничества университетов с промышленностью и государством и разработку программ перехода к модели «Университет 3.0».

Ключевые слова: предпринимательский университет, организационно-экономический механизм, Университет 3.0, коммерциализация знаний, академическое предпринимательство, трансфер технологий, диверсификация финансирования, инновационная инфраструктура.

Annotatsiya

Maqolada tadbirkorlik universiteti konsepsiyasi doirasida universitet boshqaruvining tashkiliy va iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish yo'nalishlari o'rganildi. Ilmiy adabiyotlar hamda O'zbekistonning institutsional muhiti tarixiy, qiyosiy, tizimli va institutsional yondashuvlar asosida tahlil qilindi. Universitet funksiyalarining ta'lim va tadqiqotdan bilimlarni tijoratlashtirishga kengayishi yoritildi. Boshqaruv mexanizmining tashkiliy, moliyaviy, motivatsion va infratuzilmaviy bloklari tizimlashtirilib, ularning o'zaro aloqalarini aks ettirgan tuzilmaviy sxema taklif etildi. Texnologiyalar transferi ofislarini tashkil etish, moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish, xodimlar faoliyatini baholash mezonlarini yangilash va innovatsion infratuzilmani rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqildi. Akademik qadriyatlarni saqlash bilan tadbirkorlik faoliyatini uyg'unlashtirish zarurati asoslandi. Tavsiyalar universitetlarning sanoat va davlat bilan

hamkorligini mustahkamlash hamda Universitet 3.0 modeliga o'tish dasturlarini shakllantirishga yo'naltirildi.

Kalit so'zlar: tadbirkorlik universiteti, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, Universitet 3.0, bilimlarni tijoratlashtirish, akademik tadbirkorlik, texnologiyalar transferi, moliyalashtirish diversifikatsiyasi, innovatsion infratuzilma.

Abstract

The article examined improvements to university management within the entrepreneurial university concept. Academic literature and Uzbekistan's institutional environment were reviewed through historical, comparative, systemic, and institutional approaches. The expansion of university functions from education and research to knowledge commercialization was explored. Organizational, financial, motivational, and infrastructure components were systematized, and a framework illustrating their relationships was proposed. Recommendations addressed technology transfer offices, funding diversification, staff evaluation criteria, and innovation infrastructure development. The need to reconcile academic values with entrepreneurial activity was substantiated. The recommendations supported university collaboration with industry and government and the preparation of transition programmes towards the University 3.0 model.

Keywords: entrepreneurial university, organizational and economic mechanism, University 3.0, knowledge commercialization, academic entrepreneurship, technology transfer, funding diversification, innovation infrastructure.

ВВЕДЕНИЕ

Масштабные социально-экономические преобразования и переход к экономике знаний выдвигают новые требования к функциональной роли системы высшего образования. В Республике Узбекистан системная модернизация высшей школы, закреплённая Указом Президента № УП-5847 «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года» [14] и Указом № УП-58 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы высшего образования, науки и инноваций» [15], определяет вектор институциональной трансформации высших образовательных учреждений в сторону модели «Университет 3.0». Динамичный рост числа высших образовательных учреждений и расширение контингента студентов требуют формирования принципиально новых механизмов управления, способных обеспечить финансовую устойчивость, диверсификацию источников доходов и высокую конкурентоспособность исследовательского продукта. Особую актуальность приобретает осмысление того, как институциональная автономия и академическое предпринимательство интегрируются в традиционную структуру академического менеджмента.

Традиционный организационно-экономический механизм управления, сложившийся в условиях преимущественного государственного финансирования и ориентации исключительно на образовательный процесс, обладает значительным потенциалом повышения адаптивности к условиям рынка. Ограниченность бюджетных ресурсов и необходимость повышения

эффективности научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ побуждают университеты развивать механизмы академического предпринимательства [5].

Параллельно происходит смещение акцентов с формального выполнения научно-исследовательских программ на практический трансфер технологий и систематическую коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности [12]. Вместе с тем переход к предпринимательской модели предполагает согласование различных институциональных интересов. Выделяется задача гармонизации классических академических ценностей и актуальных требований коммерческого рынка [13].

Целью данного исследования является обоснование теоретических положений и практических направлений модернизации организационно-экономического механизма управления университетами в условиях перехода к модели «Университет 3.0».

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Концепция предпринимательского университета сформировалась на стыке теории организаций, экономики инноваций и институциональной экономики. Б. Кларк на основе изучения европейских университетов выделил пять элементов их трансформации: усиленное управляющее ядро, расширенную периферию развития, диверсифицированную базу финансирования, стимулируемое академическое ядро и интегрированную предпринимательскую культуру [1]. Г. Ицковиц и Л. Лейдесдорф рассматривают университет как равноправного участника «тройной спирали» отношений университета, промышленности и государства, в которой знания становятся непосредственным ресурсом экономического развития [2; 7].

Х. Виссема описывает переход к университету третьего поколения, для которого характерны ориентация на создание ценности из знаний, междисциплинарные исследования и тесное взаимодействие с промышленностью [4]. М. Герреро и Д. Урбано, обобщив зарубежный опыт, показали, что развитие предпринимательского университета зависит как от формальных факторов (организационная структура, механизмы поддержки, образовательные программы), так и от неформальных факторов (отношение к предпринимательству, ролевые модели, система вознаграждения) [3].

В русскоязычной научной литературе Г. Н. Константинов и С. Р. Филонович раскрыли сущность предпринимательского университета и условия его формирования [9], А. Н. Асаул и Б. М. Капаров обосновали инновационно-ориентированный подход к управлению вузом [5], А. В. Прохоров систематизировал сущностные признаки предпринимательского университета [13], М. В. Мищенко предложила метод системной оценки эффективности использования предпринимательского потенциала вуза [11].

Применительно к Узбекистану роль науки в государственном управлении рассмотрена А. Ш. Бекмуродовым и Д. Н. Рахимовой [6], этапы развития предпринимательской модели в частных вузах - Д. Ишмановой [8], перспективы

внедрения концепции «предпринимательский университет» - Р. И. Нурымбетовым и В. А. Лямкиной [12]. Научно-методологические основы совершенствования организационно-экономического механизма управления университетами обобщены в диссертационном исследовании В. А. Лямкиной [10]. Вопросы комплексной увязки организационных, финансово-экономических, мотивационных и инфраструктурных элементов механизма управления открывают возможности для дальнейших научных разработок, что определило направление настоящего исследования.

МЕТОДОЛОГИЯ

Методологическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам менеджмента высшей школы, теории инноваций и институциональной экономики. В качестве концептуальной основы использованы концепция трансформации университетских структур Б. Кларка [1], Г. Ицковица [7], Х. Виссемы [4], а также научные разработки А. Н. Асаула [5], Г. Н. Константинова [9], Р. И. Нурымбетова [12], А. Ш. Бекмуродова [6], Д. Н. Ишмановой [8] и М. В. Мищенко [11].

В работе применялся комплекс методов научного познания, включая историко-генетический, сравнительный, системный и институциональный подходы, а также экономико-статистический анализ и моделирование.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Исследование генезиса университетских систем позволяет выделить три ключевых этапа их развития. Классический «Университет 1.0» фокусировался исключительно на трансляции накопленных знаний. Исследовательский «Университет 2.0» объединил обучение с генерированием новых знаний через научные изыскания. «Университет 3.0» интегрирует образование, науку и их непосредственную коммерциализацию, формируя третью миссию в виде прямого содействия социально-экономическому развитию региона [13]. При этом реализация третьей миссии требует коренной перестройки системы внутренних экономических отношений вуза.

Критический анализ научных подходов показал, что трактовка «предпринимательского университета» не должна сводиться лишь к снижению доли бюджетного финансирования или механической продаже образовательных услуг. Опасность чрезмерной коммерциализации заключается в риске утраты фундаментальности научных исследований и размывании академического качества, на что указывает Г. Н. Константинов [9]. Развивая данное положение, Х. Виссема подчеркивает важность сохранения высокой академической культуры при одновременной интеграции вуза в глобальные инновационные сети [4].

С позиции институционального подхода «предпринимательский университет» определяется как многофункциональная инновационно-ориентированная система, интегрированная в бизнес-среду через механизмы

академического предпринимательства, создание малых инновационных предприятий, трансфер технологий и подготовку кадров с предпринимательскими компетенциями [8]. Ключевым фактором эффективности такой системы выступает сбалансированное функционирование всех элементов организационно-экономического механизма, исключающее формальное копирование зарубежных инфраструктурных решений [10].

Модернизация организационно-экономического механизма управления высшим образовательным учреждением требует комплексных изменений по четырем взаимосвязанным блокам, а именно организационному, финансово-экономическому, мотивационному и инфраструктурному.

Организационный блок представляет собой переход от строго вертикальной бюрократической иерархии к матричным и проектно-ориентированным структурам. В рамках этого направления осуществляется создание специализированных офисов трансфера технологий, проектных бюро и центров коммерциализации, обладающих операционной автономией [1]. Подобные структуры должны служить связующим звеном между научными подразделениями вуза и внешними индустриальными партнерами [10].

Финансово-экономический блок направлен на диверсификацию источников финансирования за счет выполнения прикладных научно-исследовательских работ по заказам реального сектора экономики [5]. Дополнительными драйверами выступают привлечение грантовых средств, формирование эндаумент-фондов и прямое участие вуза в распределении роялти от использования патентов [11].

Мотивационный блок реформирует систему ключевых показателей эффективности научно-педагогических работников. Внедрение материальных и моральных стимулов происходит не только за публикационную активность, но и за объем привлеченных внебюджетных средств, оформление объектов интеллектуальной собственности и руководство студенческими стартап-проектами [12].

Инфраструктурный блок формирует внутриуниверситетскую инновационную экосистему, объединяющую бизнес-инкубаторы, коворкинг-центры, центры коллективного пользования научным оборудованием и технологические парки, интегрированные с промышленными предприятиями [7]. Эффективность этой инфраструктуры напрямую зависит от степени ее включенности в региональные инновационные кластеры [7].

Модернизация организационно-экономического механизма управления высшим образовательным учреждением требует сбалансированных изменений по четырем ключевым блокам, каждый из которых включает два взаимосвязанных направления (рисунок 1).

Представленный рисунок отражает комплексный характер перехода к модели «предпринимательский университет». Организационный блок делает управление более гибким: на смену жесткой вертикали приходят матричные структуры и автономные центры трансфера технологий. Эти изменения

опираются на финансово-экономический блок, который помогает вузу зарабатывать самостоятельно через хоздоговорные НИОКР с реальным сектором, гранты и продажу патентов.

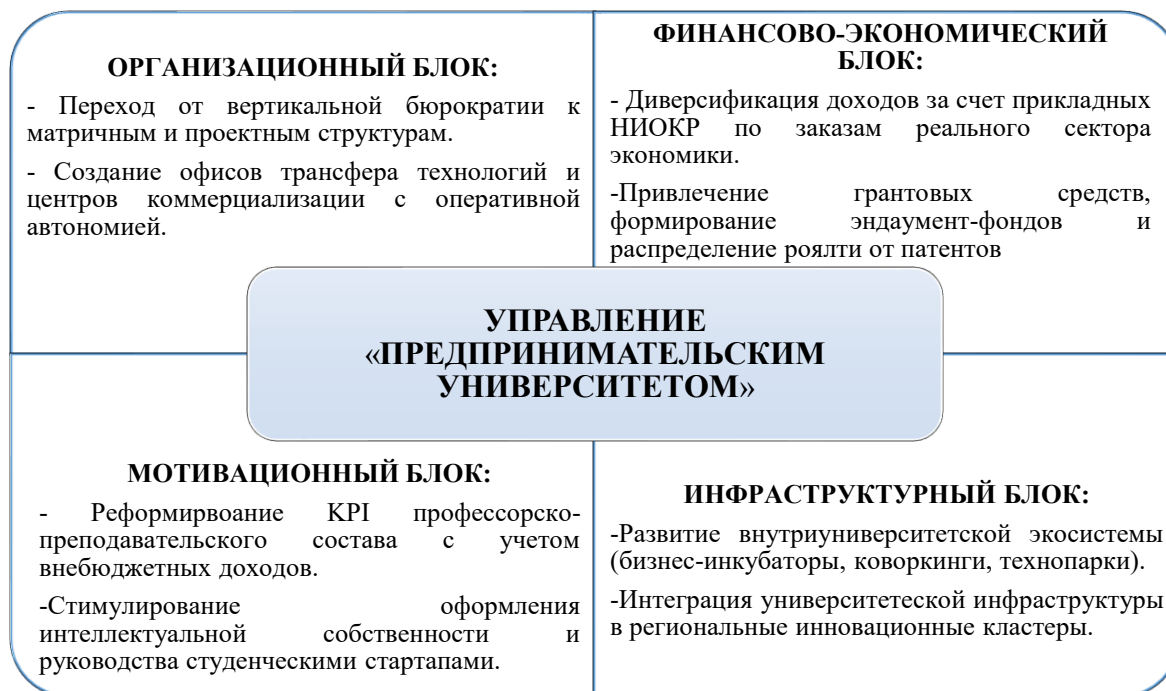


Рисунок 1. Структурно-логическая схема организационно-экономического механизма управления «предпринимательским университетом»¹

Разумеется, внедрить такие новшества невозможно без правильной мотивации. Поэтому мотивационный блок перестраивает КРІ преподавателей, увязывая их не только с привычными научными статьями, но и с реальным доходом от разработок и студенческими стартапами. В свою очередь, инфраструктурный блок создает для этого материальную базу - технопарки и бизнес-инкубаторы, которые связывают университет с региональными инновационными кластерами. В итоге все четыре направления работают как единый механизм, помогая вузу успешно выполнять свою «третью миссию» для экономики.

Эмпирический анализ деятельности высших образовательных учреждений Республики Узбекистан показывает устойчивую тенденцию роста. Наибольший прирост внебюджетных доходов наблюдается в вузах, сформировавших партнерские связи с индустриальными предприятиями на основе принципов «Тройной спирали» [7]. Институциональная поддержка государством академических инициатив выступает главным катализатором коммерциализации научных разработок [12].

¹ Источник: сформировано автором на основе результатов исследования.

Полученные результаты подтверждают точку зрения Б. Кларка о необходимости формирования усиленного управляющего ядра, способного сочетать традиционные академические ценности с гибким реагированием на запросы рынка [1]. В условиях трансформационной экономики Республики Узбекистан эта задача решается в сочетании с проведением структурных реформ и сохранением научного потенциала. В отличие от западных стран, где процессы академического предпринимательства формировались под воздействием исключительно рыночных факторов, в Узбекистане институциональный переход к модели «Университет 3.0» осуществляется при активной поддержке и координации со стороны государства [8].

Важным направлением реализации предложенного механизма является развитие психологической готовности и компетенций профессорско-преподавательского состава. В традиционной академической культуре предпринимательская активность пока рассматривается как дополнительное по отношению к образовательному процессу направление [9]. Для формирования предпринимательской культуры целесообразна поэтапная адаптация внутренних регламентов и внедрение программ повышения квалификации в области управления интеллектуальной собственностью. Наряду с этим целесообразна дифференциация академических траекторий преподавателей с соответствующей адаптацией критериев оценки их труда.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Концепция «Университет 3.0» представляет собой объективный этап развития высшего образования, объединяющий генерацию знаний с их системным трансфером в реальный сектор экономики. Совершенствование организационно-экономического механизма управления вузом требует децентрализации управленческих функций. Необходимым условием выступает развитие проектных офисов, пересмотр финансово-инвестиционной политики и создание стимулирующей среды для академических предпринимателей. Практическая имплементация данной модели в высшей школе Узбекистана позволит повысить конкурентоспособность отечественных вузов. Системное внедрение обоснованных рекомендаций обеспечит диверсификацию финансовой базы университетов и ускорит трансфер научных разработок в национальную экономику.

На основе проведенного исследования предлагается:

1. Создать в университетах офисы трансфера технологий и центры коммерциализации с операционной автономией, обеспечивающие связь научных подразделений с индустриальными партнерами.
2. Диверсифицировать источники финансирования вуза за счет хоздоговорных НИОКР, грантовых средств, эндаумент-фондов и доходов от использования патентов.
3. Включить в систему КРІ научно-педагогических работников показатели привлечения внебюджетных средств, оформления объектов интеллектуальной собственности и руководства студенческими стартап-проектами.

4. Развивать внутриуниверситетскую инновационную инфраструктуру (бизнес-инкубаторы, технопарки, центры коллективного пользования) с ее включением в региональные инновационные кластеры.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Pergamon / IAU Press.

2. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. Research Policy, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

3. Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. Journal of Technology Transfer, 37(1), 43-74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>

4. Wissema, J. G. (2009). Towards the third generation university: Managing the university in transition. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848446182>

5. Асаул А. Н., Капаров Б. М. Управление высшим учебным заведением на основе инновационно-ориентированного подхода. - СПб.: Гуманистика, 2007. - 280 с.

6. Бекмуродов А. Ш., Рахимова Д. Н. Наука в государственном управлении нового Узбекистана // Государственная служба. - 2024. - № 6 (152) (дата обращения: 13.10.2026). <https://cyberleninka.ru/article/n/nauka-v-gosudarstvennom-upravlenii-novogo-uzbekistana>

7. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты - предприятия - государство. Инновации в действии / пер. с англ. под ред. А. Ф. Уварова. - Томск: Изд-во ТУСУР, 2010.

8. Ишманова Д. Предпринимательский университет - современные этапы развития частных высших учебных заведений // Передовая экономика и педагогические технологии. - 2025. - Т. 2, № 2. - С. 327-333 (дата обращения: 13.10.2026). <https://inlibrary.uz/index.php/aept/article/view/80250>

9. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет // Вопросы образования. - 2007. - № 1. - С. 49-62. <https://vo.hse.ru/article/download/14959/14015>

10. Лямкина В. А. Научно-методологические основы совершенствования организационно-экономического механизма управления университетами в контексте концепции «предпринимательский университет»: автореф. дис. ... док. экон. наук (DSc): 08.00.13. - Ташкент, 2026. - 84 с.

11. Мищенко М. В. Метод системной оценки эффективности использования предпринимательского потенциала вуза: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Владивосток, 2011.

12. Нуримбетов Р. И., Лямкина В. А. Перспективы внедрения концепции «предпринимательский университет» в условиях инновационного развития Узбекистана. - Zenodo, 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15340416>

13. Прохоров А. В. Предпринимательский университет: сущность и признаки // Вестник ТГУ. - 2016. - № 2 (154) (дата обращения: 13.10.2026). <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskiy-universitet-suschnost-i-priznaki>

14. Указ Президента Республики Узбекистан от 8 октября 2019 г. № УП-5847 «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года». <https://lex.uz/docs/4545887>

15. Указ Президента Республики Узбекистан от 10 апреля 2026 г. № УП-58 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы высшего образования, науки и инноваций». <https://lex.uz/docs/8129848>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:
Ingliz tili muharriri:
Rus tili muharriri:
Musahhih:
Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Karimova Shirin Zoxid qizi
Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, oktabr, 10-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 362/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**