



ОБЩЕАКАДЕМИЧЕСКИЙ
ФАКУЛЬТЕТ

Типовые стратегии по созданию условий для устойчивого взаимодействия всех участников экосистемы

Москва 2025

Приветственное слово

Этот текст задуман не как сухой отчёт, а как попытка представить целостную картину процессов, формирующих траекторию развития российского научно-технологического пространства на основе типовых стратегий по созданию условий для устойчивого взаимодействия всех участников экосистемы.

Традиционные централизованные схемы управления наукой уходят в прошлое, уступая место

гибким сетевым форматам взаимодействия, где университеты, промышленные партнеры и исследовательские центры формируют единое пространство знаний и инноваций.

Материал призван стать поводом для обсуждения того, как соединить разнообразие территориальных моделей, превратив их в единую систему роста — гибкую, открытую и устойчивую.



С уважением,
Нетребин Юрий
Юрьевич

Автор, аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии

Соавторы



Сержантова
Мария Викторовна

Директор проекта
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Бинятов
Мурад Бахтияр оглы

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Ананьев
Игорь Петрович

Старший научный сотрудник
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Салженикина
Александра Валерьевна

Ведущий специалист
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Байков
Сергей Андреевич

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Седов
Павел Александрович

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии

Содержание

Введение	4
1. Условия взаимодействия участников региональных экосистем	6
2. Основные роли, которые выполняют университеты в региональных экосистемах	7
3. Основные роли, которые выполняют органы государственной власти в региональных экосистемах	10
4. Основные роли организаций реального сектора экономики в региональных экосистемах	14
5. Формирование критериев выбора типовых стратегий по созданию условий для устойчивого взаимодействия всех участников экосистемы	18
6. Рамочные требования по структуре и содержанию типовой стратегии по созданию условий для устойчивого взаимодействия всех участников экосистемы	22
Заключение	24
Список источников	25

Введение

В настоящее время в регионах России взаимодействие между университетами, бизнесом и органами государственной власти не развито в полной мере. Недостаток координации и партнерства между этими ключевыми игроками сдерживает инновационное развитие и коммерциализацию научных достижений. Улучшение такого взаимодействия крайне важно для создания эффективной инновационной экосистемы, повышения конкурентоспособности региональной экономики и ускорения внедрения новых технологий. Только через тесное сотрудничество трех сторон — университетов, бизнеса и власти — возможно добиться устойчивого социально-экономического прогресса регионов России.

В связи с тем, что отсутствует системный сбор статистических данных о фактическом взаимодействии участников региональных экосистем научно-технологического развития, оценить уровень взаимодействия можно по другим релевантным данным. Например, рассматриваемое взаимодействие участников экосистемы в высшей степени сопряжено с уровнем развития ГЧП (по динамике развития, накопленному опыту и уровню развития нормативно-институциональной среды). Такое взаимодействие можно оценить на основании Методики расчёта пока-

зателя «Уровень развития государственно-частного партнерства в субъекте Российской Федерации», утверждённой приказом Министерства от 19 декабря 2019 г. № 816, проводит Минэкономразвития России. По результатам такой оценки 2024 года всего 3 региона набрали более 50 баллов по 100-бальной шкале, а медианное значение составило всего 9 баллов¹. В связи с этим, в текущий момент в большинстве регионов высокий уровень потребности в интенсификации работ по созданию условий для устойчивого взаимодействия всех участников экосистемы.

Взаимодействие между университетами, бизнесом и органами государственной власти наиболее эффективно устанавливать централизованно с помощью использования типовых стратегий. Такие стандартизированные стратегии обеспечивают единые подходы и механизмы сотрудничества, что упрощает координацию и повышает прозрачность взаимодействия. Важным шагом является институциональное закрепление этих стратегий — создание соответствующих нормативных актов, структур и процедур, которые обеспечат стабильность и долговременность партнерства между всеми участниками. Это позволит системно развивать инновационную экосистему и достигать устойчивых результатов в социально-экономическом развитии.

¹ Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2024 год — Минэкономразвития России [Электронный ресурс] (Дата доступа: 08.10.2025, URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c35da2a561ed12ff8b27199065ea5ef3/rejting_subektov_rf_po_gchp_zh_2024_god.pdf)

Необходимость формировать типовые стратегии взаимодействия обусловлена тем, что на практике стихийное взаимодействие между участниками экосистем часто неэффективно или задействует

не все имеющиеся возможности. Централизация и типизация стратегий решают несколько фундаментальных проблем:

1

Преодоление «разрыва коммуникации». Университеты, бизнес и государство говорят на разных языках и имеют разные цели (фундаментальная наука vs. прибыль vs. социально-экономическое развитие). Типовые стратегии создают общий понятийный аппарат и правила игры.

2

Экономия ресурсов и масштабируемость. Вместо того чтобы каждому университету и каждому региону «изобретать велосипед», типовые модели позволяют использовать уже проверенные лучшие практики, адаптируя их под конкретные нужды. Это экономит время, деньги и интеллектуальные усилия.

3

Создание единого вектора развития. Централизованно разработанные стратегии позволяют направить усилия всех участников на достижение национальных приоритетов (например, цифровизация, биотехнологии, «зеленая» энергетика), а не на решение сиюминутных, локальных задач.

4

Повышение прозрачности и предсказуемости. Когда правила взаимодействия четко прописаны и институционально закреплены, бизнес понимает, как и на каких условиях может получить доступ к исследованиям, а университеты — как коммерциализировать свои разработки. Это снижает риски и стимулирует инвестиции.

5

Повышение прозрачности и предсказуемости. Когда правила взаимодействия четко прописаны и институционально закреплены, бизнес понимает, как и на каких условиях может получить доступ к исследованиям, а университеты — как коммерциализировать свои разработки. Это снижает риски и стимулирует инвестиции.

Для реализации обозначенных преимуществ, в типовых стратегиях должны быть зафиксированы условия взаимодействия участников экосистем, распределение их ролей и методы стимулирова-

ния, которые позволят органам государственной власти оказывать влияние на активность всех участников экосистемы.

Условия взаимодействия участников региональных экосистем

Условия взаимодействия участников региональных экосистем подразумевают динамичное и тесное сотрудничество между тремя основными институтами: университетами, властью и бизне-

сом. В связи с этим, реализация типовых стратегий должна обеспечить следующие условия взаимодействия всех участников региональных экосистем [1-4]:

- 1 горизонтальное взаимодействие, основанное на взаимопонимании и коллаборации, а не на вертикальном управлении или приказах сверху;
- 2 циркуляция человеческих ресурсов между университетами, бизнесом и властью: переходы специалистов создают новые способы организации работы и инноваций;
- 3 гибридные организации, объединяющие ресурсы и возможности всех трех сфер для создания инновационной среды;
- 4 способность каждой из трех сфер поочередно формировать рамочные условия и создавать пространство для инноваций, где протекает основной процесс;
- 5 принцип совместной инициативы и децентрализации принятия решений, что обеспечивает необходимую динамику инновационного процесса;
- 6 акцент на роли университетов как центра концентрации молодых ресурсов, молодых специалистов, ключевых для создания и развития инноваций.

Таким образом, взаимодействие строится на взаимодополняющей, партнерской основе с обменом знаниями и ресурсами, что обеспечивает устойчивое инновационное развитие общества на базе модели «тройной спирали». При этом централизованное создание типовых стратегий и их институциональное закрепление, являясь наиболее системным и быстрым способом наладить массовое и эффективное взаимодействие между наукой, бизнесом и государством, не должны устанавливать жесткие границы вза-

имодействия. Стратегии должны задавать рамки и правила, но не душить инициативу. Они должны быть достаточно гибкими, чтобы позволять адаптацию, и разрабатываться при активном участии всех трех сторон — чтобы быть не спущенными директивами, а стать общим инструментом для достижения взаимовыгодных целей. В этом случае институциональное закрепление становится не бюрократической клеткой, а прочным фундаментом для инновационного роста.

Основные роли, которые выполняют университеты в региональных экосистемах

Набор ролей, которые университет может выполнять в рамках участия в региональных экосистемах определяется сложившимся в крупнейших университетах трендом — переходом университетов от роли исполнителя (отдельные проекты для решения конкретной задачи) к равноправному партнеру и даже инициатору инноваци-

онных процессов. Университеты все чаще сами выступают с инициативами, создают новые рынки и становятся центрами, вокруг которых строится вся инновационная экосистема региона или страны. При этом можно выделить 6 ролей, которые университеты могут выполнять в рамках региональных экосистем [3-5]:

1. Производство знаний (традиционная и фундаментальная роль). Это основа, на которой строятся все остальные функции:

- Фундаментальные и прикладные исследования: Создание новых знаний через научные изыскания;
- Разработка новых технологий: Создание прототипов, изобретений и технологических решений, имеющих потенциал для коммерциализации;
- Подготовка человеческого капитала: Образование и подготовка высококвалифицированных специалистов, исследователей и инноваторов, способных работать в междисциплинарной и предпринимательской среде.

2. Поставщик человеческого капитала (ключевая ресурсная роль). Университет — это не только «фабрика талантов» для региональных экосистем, но поставщик рядовых сотрудников, которые являются основным кадровым составом инновационных и высокотехнологических компаний:

- Подготовка высококвалифицированных специалистов: Образование студентов, которые после выпуска приходят в бизнес и государственные структуры, принося с собой актуальные знания и навыки;
- Обучение в течение всей жизни: Программы повышения квалификации, переподготовки и MBA для сотрудников компаний и госслужащих, позволяя им адаптироваться к меняющимся условиям;
- Воспитание предпринимательского духа: Внедрение в учебные программы курсов по инновациям, стартап-культуре и технологическому предпринимательству.

3. Двигатель инноваций и технологического трансфера. Это самая известная роль университетов в модели:

- Создание и коммерциализация интеллектуальной собственности: Патентование изобретений, лицензирование технологий бизнесу;
- Создание спин-офф и стартап-компаний: Поддержка студентов и сотрудников в создании малых инновационных предприятий (МИПы), основанных на университетских разработках. Это прямое воплощение знаний в бизнес;
- Технологические и исследовательские парки: Предоставление инфраструктуры, ресурсов и экспертизы для роста инновационных компаний.

4. Инфраструктурный и ресурсный хаб. Университеты становятся центрами, предоставляющими уникальные ресурсы (в частности, ЦКП и УНУ для исследований в интересах бизнеса):

- Организация совместных проектов: Инициирование и проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) вместе с промышленными партнерами и государственными органами;
- Создание консорциумов и кластеров: Объединение усилий различных сторон для решения крупных технологических или социальных вызовов;
- Предоставление экспертизы и консалтинга: Ученые выступают в роли консультантов для бизнеса и государства.

5. Предпринимательская роль. Университет сам начинает действовать как предприниматель:

- Развитие предпринимательской культуры: Внедрение в учебные программы курсов по инновациям, предпринимательству, менеджменту. Проведение конкурсов, хакатонов, акселерационных программ;
- Инвестиции в стартапы: Создание венчурных фондов для финансирования перспективных студенческих и университетских проектов;
- Гибкость и открытость: Преодоление бюрократических барьеров для более эффективного взаимодействия с внешним миром.

6. Социальный и региональный интегратор:

- Развитие региона: Университет становится "градообразующим" предприятием нового типа, точкой притяжения талантов, драйвером развития городской и региональной экономики;
- Решение социальных проблем: Применение знаний и инноваций для улучшения качества жизни (медицина, экология, образование и т.д.);
- Критическое осмысление и прогнозирование: Анализ долгосрочных трендов и рисков, предоставление обществу и государству экспертных оценок.

В региональной экосистеме университет превращается из пассивного поставщика кадров и знаний в активного создателя инновационной экосистемы. Он не просто готовит студентов и публикует статьи, а активно вовлекается в экономический и социальный процесс, генерируя стартапы, патенты, совместные предприятия и выступая равноправным партнером для про-

мышленности и власти. В концепции «Университета 3.0» они одновременно являются центрами образования, науки и инноваций, тесно взаимодействуя с реальным сектором экономики. Университеты создают на своей базе инновационные кластеры и содействуют формированию сетей сотрудничества между студентами, учеными и предпринимателями.

Основные роли, которые выполняют органы государственной власти в региональных экосистемах

Роль органов государственной власти в формировании и развитии региональных экосистем в субъектах Российской Федерации является ключевой и системообразующей. Если бизнес обеспечивает спрос и рыночную эффективность,

а университеты – предложение знаний и технологий, то государство выступает архитектором, регулятором и катализатором всего процесса [1, 6, 7].

1. Стратегическое видение и целеполагание. Государство задает долгосрочные ориентиры и создает «правила игры»:

- Разработка стратегий и дорожных карт: Определение национальных приоритетов в области науки, технологий и инноваций (например, стратегия развития искусственного интеллекта, «зеленая» энергетика);
- Создание благоприятного законодательства: Принятие законов, которые поощряют исследования и разработки (НИОКР), защищают интеллектуальную собственность, облегчают создание спин-офф компаний и венчурное финансирование;
- Регулирование и стандартизация: Разработка технических стандартов, которые помогают новым технологиям выходить на рынок.

2. Создание и развитие институтов развития. Органы власти не просто финансируют, а создают специализированные структуры, которые работают как «двигатели» экосистемы.

- Разработка стратегий и дорожных карт: Определение национальных приоритетов в области науки, технологий и инноваций (например, стратегия развития искусственного интеллекта, «зеленая» энергетика);
- Создание благоприятного законодательства: Принятие законов, которые поощряют исследования и разработки (НИОКР), защищают интеллектуальную собственность, облегчают создание спин-офф компаний и венчурное финансирование;
- Регулирование и стандартизация: Разработка технических стандартов, которые помогают новым технологиям выходить на рынок.

3. Нормативно-правовое и налоговое регулирование. Это один из самых мощных инструментов влияния:

- Создание «регуляторных песочниц»: Введение особых правовых режимов (как, например, в Инновационном центре «Сколково» или ОЭЗ «Иннополис»), которые позволяют тестировать новые технологии и бизнес-модели в упрощенном порядке;
- Льготное налогообложение: Предоставление налоговых льгот для резидентов технопарков, ОЭЗ и компаний, занимающихся НИОКР. Это напрямую стимулирует бизнес инвестировать в исследования и разработки;
- Упрощение процедур: Создание типовых договоров о сотрудничестве между вузами и бизнесом, упрощенные процедуры создания МИПов при университетах.

4. Крупный заказчик (потребитель инноваций). Государство — крупнейший заказчик, что позволяет ему целенаправленно «вытягивать» инновации на рынок:

- Госзакупки инновационной продукции: Приобретение государственными учреждениями и компаниями с госучастием новых технологий, продуктов и услуг. Это дает компаниям первый и гарантированный рынок сбыта («начальный рынок»);
- Заказы на НИОКР для госнужд: Формирование конкретных технических заданий для ученых и компаний на решение задач национального масштаба (оборона, здравоохранение, инфраструктура);
- Поддержка через госкомпании: Крупные госкомпании («Росатом», «Ростех», «Роскосмос» и др.) формируют программы партнерства со стартапами и вузами, выступая как индустриальные партнеры и испытательные полигоны.

5. Интегратор и посредник. Государство выступает главным координатором, сводящим вместе университеты, бизнес и институты развития:

- Организация платформ для взаимодействия: Проведение региональных форумов, конференций, создание рабочих групп, где представители всех трех сторон могут встретиться, обсудить проблемы и формировать совместные проекты;
- Разработка и внедрение типовых моделей. Именно государство может инициировать и закрепить институционально типовые стратегии взаимодействия, сделав их общедоступными и обязательными для подведомственных структур.

6. Финансирующий и инвестиционный агент. Государство выступает как ключевой источник финансирования, особенно на ранних, рискованных стадиях.

- Прямое финансирование фундаментальной науки: Гранты на научные исследования через государственные фонды;
- Субсидии и гранты для бизнеса: Финансовая поддержка компаний, особенно малых и средних, которые занимаются НИОКР;
- Софинансирование инфраструктуры: Инвестиции в создание и развитие технопарков, инновационных кластеров и исследовательских центров;
- Венчурные инвестиции: Создание государственных венчурных фондов для финансирования стартапов, которые частные инвесторы считают слишком рискованными.

7. Инициатор развития региональных экосистем.

- Создание платформ для взаимодействия: организация конференций, форумов, рабочих групп, где представители науки, бизнеса и власти могут встречаться и формулировать общие проекты;
- Инициация и координация консорциумов: создание и финансирование крупных совместных проектов, где университеты проводят исследования, а бизнес внедряет их результаты;
- Поддержка кластерной политики: стимулирование создания географических кластеров (как Силиконовая долина), где сосредоточены университеты, исследовательские центры и компании одной отрасли.

8. Создатель и куратор инфраструктуры.

- Развитие физической инфраструктуры: строительство дорог, обеспечение связью, энергоснабжение инновационных районов и технопарков;
- Развитие цифровой инфраструктуры: обеспечение широкополосного интернета, доступа к большим данным и вычислительным мощностям;
- Поддержка «мягкой» инфраструктуры: создание патентных ведомств, центров трансфера технологий, бизнес-инкубаторов.

Таким образом, органы государственной власти в субъектах РФ являются не просто одним из игроков, а главным архитектором инновационной экосистемы. Без их активной, продуманной и последовательной политики экосистема либо не формируется вовсе, либо развивается

хаотично и фрагментированно. Успех региона в инновационной гонке сегодня напрямую зависит от способности его власти создать благоприятные условия, построить доверие между участниками и сфокусировать ресурсы на достижении долгосрочных целей.

Основные роли организаций реального сектора экономики в региональных экосистемах

Установление государством правил взаимодействия с бизнесом в экосистемах региона необходимо для создания стабильной и управляемой среды. Типовые стратегии должны обеспечивать ясные и прозрачные условия сотрудничества, предотвращают конфликты и недоразумения,

а также стимулируют долгосрочные инвестиции и развитие инноваций. В связи с этим, в типовых стратегиях должны отражаться следующие роли для организаций реального сектора экономики региона [5-8]:

1. Драйвер коммерциализации и рынка. Это их основная и традиционная, но трансформированная роль:

- Преобразование знаний в продукты: Компании берут результаты фундаментальных и прикладных исследований (патенты, технологии, ноу-хау) из университетов и превращают их в коммерчески успешные товары и услуги;
- Создание рыночного спроса: Формируют и удовлетворяют рыночный спрос на инновации, определяя, какие технологии будут востребованы;
- Масштабирование инноваций: Обладают ресурсами и компетенциями, чтобы вывести инновационный продукт на массовый рынок, чего часто не могут сделать университетские стартапы в одиночку;
- Формулировка рыночных вызовов: Компании сталкиваются с конкретными проблемами: необходимость снизить издержки, повысить производительность, выйти на новые рынки. Они формулируют эти вызовы для науки, создавая «спрос» на конкретные НИОКР и технологические решения;
- Тестовый полигон и «первая площадка» для внедрения: Реальные производства служат площадкой для апробации и доводки прототипов, созданных в университетах или стартапами.

2. Формирование технологического запроса и финансирования разработок. Бизнес выступает как "заказчик" и инвестор для науки:

- Формулировка практических задач: Компании сталкиваются с реальными производственными, технологическими и рыночными вызовами, которые они могут ставить перед университетами и исследовательскими институтами для решения;
- Финансирование прикладных НИОКР: Заказ и прямое финансирование научных исследований в университетах, соответствующих их стратегическим интересам; это может быть реализовано через контракты, создание совместных лабораторий или целевые гранты;
- Корпоративный венчур (CVC): Создание корпоративных венчурных фондов для инвестиций в перспективные стартапы, которые могут быть полезны для основного бизнеса компании. Это способ "закупать" инновации извне;
- Софинансирование инфраструктуры: Участие в создании и оснащении совместных лабораторий, центров коллективного пользования на базе вузов.

3. Партнер в исследованиях и разработках (R&D). Компании переходят от простого заказа к равноправному партнерству:

- Создание совместных R&D-центров и лабораторий: Открытие на базе университетов или технопарков своих исследовательских подразделений, где работают как сотрудники компании, так и ученые и студенты;
- Участие в консорциумах: Совместно с вузами и другими компаниями участие в крупных государственных программах и грантах (например, в рамках федеральных проектов).

4. Интегратор и "мост" между наукой и рынком. Компании обладают уникальным пониманием рынка, которого часто не хватает ученым:

- Коммерциализация технологий: Покупка лицензий на патенты и технологии у университетов, доработка их до рыночного продукта и вывод на рынок;
- Помощь в «упаковке» продукта: Предоставление экспертизы в области маркетинга, производства, менеджмента и масштабирования, помогая стартапам и изобретателям превратить сырую технологию в успешный бизнес.

5. Центр компетенций и передача практического опыта:

- Участие в образовательном процессе: Представители бизнеса читают лекции, проводят мастер-классы, руководят дипломными проектами и практиками студентов. Это обеспечивает подготовку кадров, соответствующих реальным потребностям рынка;
- Стажировки и программы менторства: Предоставление площадок для стажировок студентов и наставничество над стартапами в бизнес-инкубаторах.

6. Создание «ядра» инновационных кластеров. Крупные компании часто становятся «якорными» резидентами и точкой притяжения для всей экосистемы:

- Формирование цепочек добавленной стоимости: Вокруг крупного "якорного" предприятия (например, автомобильного завода или IT-гиганта) формируется сеть малых и средних инновационных компаний-поставщиков, сервисных и исследовательских фирм;
- Привлечение талантов в регион: Наличие сильных компаний делает регион привлекательным для высококвалифицированных специалистов, которые, в свою очередь, могут создавать свои стартапы или работать в университетах.

7. Социальная и инфраструктурная роль в регионе:

- Налоговые отчисления: Успешные инновационные компании платят налоги, которые пополняют бюджет региона и могут быть направлены на развитие образования, инфраструктуры и социальной сферы;
- Повышение привлекательности региона: Наличие современных высокотехнологичных компаний повышает инвестиционную и имиджевую привлекательность субъекта РФ, создавая позитивный цикл развития.

Таким образом, все роли бизнеса можно обобщить в 4 группы ролей:

- **Заказчика** (ставит задачи науке);
- **Инвестора** (финансирует исследования и стартапы);
- **Партнера** (совместно разрабатывает и внедряет);
- **Потребителя** (покупает и масштабирует инновации).

Перечисленные роли организаций реального сектора экономики должны быть задействованы в типовых стратегиях, так как именно бизнес имеет наиболее высокий потенциал создания новых рынков: Часто именно они создают технологические продукты и услуги, формируя спрос там, где его раньше не было. Таким образом, организации реального сектора — это не пассивные получатели результатов инновационного про-

цесса, а активные создатели экосистемы. Они обеспечивают ее жизнеспособность, связывая технологические возможности с рыночными потребностями и генерируя экономический рост для всего региона. Без их глубокой интеграции региональная инновационная экосистема рискует остаться «вещью в себе» — академичной, но не оказывающей реального влияния на экономику и качество жизни.

Формирование критериев выбора типовых стратегий по созданию условий для устойчивого взаимодействия всех участников экосистемы

Ключевыми предпосылками выбора между типовыми стратегиями является уровень развития уже функционирующих институциональных механизмов и доступность различных ресурсов. Для дальнейшего упрощения выбора типовой стратегии органы государственной власти необходимо рассматривать в качестве субъекта управления (формирования и реализации типовых стратегий), а остальных участников — в частности совокупность организаций реального сектора экономики (бизнес) и университеты региона — в качестве объектов. Обобщающими признаками, по которым можно классифицировать объекты управления в регионах (в контексте выбора типовой стратегии) является уровень развития бизнеса и университетов. Такая классификация подразумевает, что каждый регион имеет по 2 признака (уровень развития бизнеса и уровень развития университетов), каждый из кото-

рых может иметь одно из двух значений — высокий уровень или низкий уровень. Ключевыми критериями для выбора необходимо выбрать профильные статистические показатели и произвести сопоставление с медианным уровнем значений соответствующих показателей среднего регионального уровня. Например, одним из типовых показателей развития высшего образования (университетов) может стать «ежегодное количество выпускников вузов на 10 000 занятых в соотношении с медианным значением по остальным регионам». Для оценки уровня развития бизнеса может стать «доля ВРП, созданная организациями реального сектора экономики количество в соотношении с медианным значением по остальным регионам». Полученный набор признаков целесообразно представить в виде матрицы (см. Рисунок 1).

Рисунок 1. Матрица типовых стратегий по созданию условий для устойчивого взаимодействия всех участников экосистемы



Типовая стратегия «Слабый бизнес — слабые университеты».

Такая стратегия подразумевает в первую очередь акцент на развитие программ поддержки со стороны органов власти и осуществление инициатив

органов власти по вовлечению бизнеса и университетов в повестку региона. через институциональные меры государства.

Основные подходы стратегии:

- Органы власти формируют приоритетные направления развития, создают инфраструктуру поддержки инноваций (инновационные центры, технопарки, бизнес-инкубаторы) и обеспечивают финансирование программ.
- Власть инициирует специальные проекты и грантовые конкурсы, стимулирующие сотрудничество между университетами и бизнесом, компенсируя их слабые внутренние ресурсы и опыт.
- Акцент на формирование и развитие сетевых взаимодействий (кооперации) между участниками экосистемы, включая университеты, предприятия и государственные институты развития.
- Создание целевых образовательных и акселерационных программ, направленных на подготовку предпринимателей и исследователей, поддержка студенческих инициатив, формирование инновационной культуры и «ядра перемен» среди молодых кадров.
- Активное вовлечение вузов и бизнеса в региональные инновационные проекты и инициативы под кураторством органов власти, чтобы усилить интеграцию и обмен знаниями.

Роль власти и меры поддержки:

- Государственные программы стимулирования финансирования научно-технических проектов региона и поддержки инновационной деятельности.
- Организация совместных платформ и институтов для обмена ресурсами, технологиями и опытом, включая создание «университетов предпринимателей» и центров инноваций.
- Поддержка административными мерами — упрощение нормативных процедур, налоговые преференции и пр. для инновационных стартапов и компаний.
- Информационная поддержка, популяризация инновационных успехов и лучших практик региона для повышения инвестиционной привлекательности.

Таким образом, такая региональная стратегия делает ставку на инициативу и функциональную поддержку органов власти для компенсации слабых позиций бизнеса и вузов, фор-

мируя при этом прочную основу для развития инновационной экосистемы через стимулирование сотрудничества, образовательные проекты и финансовую помощь.

Типовая стратегия «Сильный бизнес — слабые университеты».

Региональная стратегия развития инновационной экосистемы в условиях сильного бизнеса и слабых университетов подразумевает акцент на формировании кадрового заказа как со стороны органов власти, так и со стороны бизнеса. Цель — обеспечить университеты и образова-

тельные учреждения ресурсами и задачами, актуальными для нужд инновационного сектора региона, что позволит повысить качество подготовки специалистов и их соответствие требованиям рынка.

Ключевые элементы стратегии:

- Органы власти формируют и координируют кадровый заказ, определяя приоритетные компетенции и профессии, необходимые для реализации региональных инновационных проектов и развития экономики.
- Бизнес участвует в формировании требований к квалификациям и навыкам выпускников, устанавливает стандарты, создает программы стажировок, практик и совместных обучающих инициатив.
- Университеты, хотя и слабые, получают четко выраженный запрос на подготовку специалистов с конкретным профилем, что стимулирует модернизацию образовательных программ и развитие сотрудничества с индустрией.
- Власть и бизнес совместно инвестируют в развитие инфраструктуры обучения, включая лаборатории, исследовательские центры, а также в повышение квалификации преподавателей.
- Важным аспектом является создание обратной связи между работодателями и вузами для постоянного мониторинга и адаптации кадровых программ в соответствии с быстро меняющимися потребностями инновационной экономики.

Значение для региона:

- Такая стратегия позволяет компенсировать слабость университетов за счет сильного спроса и поддержки со стороны бизнеса и власти.
- Формирование кадрового заказа формирует устойчивый спрос на инновационные компетенции, стимулируя образовательные учреждения к развитию и трансформации.
- Обеспечивает подготовку компетентных кадров, способных эффективно работать в инновационной экосистеме региона, поддерживая устойчивый экономический рост и конкурентоспособность.
- Информационная поддержка, популяризация инновационных успехов и лучших практик региона для повышения инвестиционной привлекательности.

Таким образом, стратегия формируется вокруг кооперации и согласования требований бизнеса и властей к образовательным учреждениям, что

позволяет улучшать качество и релевантность подготовки кадров при слабости университетов и сильном локальном бизнесе.

Типовая стратегия «Сильный бизнес — сильные университеты».

Региональная стратегия развития инновационной экосистемы, где присутствуют сильный бизнес и сильные университеты, должна делать акцент на расширении и диверсификации форм взаи-

модействия между бизнесом и университетами, а также на активном освоении возможностей венчурного финансирования для стимулирования инновационной активности.

Ключевые направления стратегии:

- Расширение спектра форм сотрудничества между университетами и бизнесом: кроме традиционных НИОКР и стажировок, развиваются совместные инновационные проекты, стартап-акселераторы, инжиниринговые центры, совместные лаборатории, коворкинги и платформы для обмена знаниями и технологиями.
- Университеты играют роль драйверов инноваций, обеспечивая создание конкурентных научных и инновационных продуктов, а бизнес становится активным партнером и заказчиком технологий, что стимулирует коммерциализацию научных разработок.
- Акцент на венчурное финансирование: региональные институты развития, вместе с государственными и частными венчурными фондами, создают механизмы привлечения инвестиций в инновационные предприятия и стартапы, способствуя масштабированию и ускоренному росту.
- Усиление экосистемы за счет привлечения менторов, инвесторов, акселераторов и технопарков, что способствует более эффективному выходу инноваций на рынок и увеличению доли успешных инновационных компаний региона.
- Формирование комплексной образовательной программы и развития предпринимательских компетенций, направленных на подготовку кадров, способных работать в многообразных инновационных форматах, поддерживая устойчивое развитие региональной экономики.

Роль участников и значение:

- Сильный бизнес обеспечивает финансовую, институциональную и менторскую поддержку инновациям, создает реальный рынок и задачи для университетов.
- Сильные университеты развивают передовую науку, технологические разработки и инновационные бизнес-модели, конкурируют на глобальном уровне в рейтингах научных публикаций и патентов.
- Освоение венчурного финансирования позволяет трансформировать научные идеи в коммерческие продукты, повышая инвестиционную привлекательность региона и стимулируя рост новых инновационных компаний.
- Информационная поддержка, популяризация инновационных успехов и лучших практик региона для повышения инвестиционной привлекательности.

Таким образом, данная стратегия способствует устойчивому развитию инновационной экосистемы, подкрепленной плотным сотрудничеством науки и бизнеса, эффективным финансированием

и диверсифицированными инновационными взаимодействиями, что обеспечивает лидерство региона в инновационном развитии.

Рамочные требования по структуре и содержанию типовой стратегии по созданию условий для устойчивого взаимодействия всех участников экосистемы

Стратегических документов в региональном госуправлении в сфере инноваций должны быть разработаны по такой структуре и с таким содержанием, чтобы обеспечить преемственность с другими документами стратегического планирования. Это позволит использовать единый и понятный для всех участников экосистемы — органов власти, бизнеса и университетов — логический каркас, начинающийся с диагностики проблем и заканчивая механизмами контроля. Это обеспечивает скоординированность действий и снижает риски недопонимания. Во-вторых, классический формат напрямую связан

с требованиями бюджетного и стратегического планирования, так как он облегчает процедуру согласования, утверждения и, что критически важно, последующего выделения финансирования из вышестоящих бюджетов и институтов развития, поскольку соответствует их устоявшимся регламентам. В-третьих, такая структура повышает ответственность и облегчает контроль, поскольку она заставляет ответственных исполнителей формулировать измеримые целевые показатели. В связи с вышеперечисленным рекомендуется использовать следующую структуру документа, содержащих типовые стратегии:

1. Общие положения

В данный раздел вносится миссия, предмет и нормативно-правовое обоснование Стратегии, определяются ключевые понятия, используемые в документе, и устанавливаются сроки его действия.

2. Анализ текущего состояния региональной экосистемы

Здесь представляется диагностика сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) региональной инновационной системы, а также оценка ее зрелости и места в национальном и глобальном контексте.

3. Определение целей и задач

Данный раздел содержит формулировку конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени (SMART) стратегических целей и тактических задач, вытекающих из проведенного анализа.

4. Определение направлений решения системных проблем

В этом пункте описываются ключевые векторы деятельности и системные интервенции, направленные на преодоление выявленных барьеров и проблем развития экосистемы, таких как кадровый дефицит или разрыв между наукой и производством.

5. Определение и оценка рисков реализации направлений решения системных проблем

Здесь идентифицируются потенциальные внутренние и внешние риски, способные помешать реализации Стратегии, и дается качественная или количественная оценка их вероятности и возможных последствий.

6. Определение последовательности решения задач, этапы и сроки реализации

В данном разделе устанавливается логическая и временная очередность выполнения задач, определяется поэтапная дорожная карта с контрольными точками и конечными сроками для каждого этапа.

7. Определение перечня мероприятий для решения задач Стратегии

Этот пункт содержит детализированный и конкретный перечень действий и проектов, реализация которых обеспечит достижение поставленных задач, с указанием ответственных исполнителей.

8. Определение способов финансирования Стратегии

Здесь описываются источники, механизмы и объемы финансового обеспечения реализации Стратегии, включая бюджетное и внебюджетное финансирование, а также схемы государственно-частного партнерства.

9. Мониторинг и контроль реализации Стратегии

В данном разделе прописывается система сбора данных, периодичности отчетности, ключевых показателей эффективности (KPI) и ответственных за контроль за ходом выполнения Стратегии.

Также необходимо вынести в приложения детализирующие и справочные материалы, которые являются неотъемлемой частью Стратегии, но загромождают ее основной текст.

10. Целевые показатели реализации стратегии

Данный раздел содержит перечень количественных и качественных индикаторов (KPI) для каждой цели и задачи, позволяющих объективно оценить степень достижения запланированных результатов.

11. Сетевой план-график решения задач

Здесь представляется визуализированная форма (например, диаграмма Ганта), отображающая взаимосвязь, продолжительность и сроки всех ключевых мероприятий и этапов в рамках реализации Стратегии.

12. План мероприятий реализации Стратегии

Этот документ является детализированной таблицей, где для каждого мероприятия указаны сроки, ответственные исполнители, объемы финансирования и ожидаемые результаты.

Заключение

Условия взаимодействия участников региональных экосистем подразумевают динамичное и тесное сотрудничество между тремя основными институтами: университетами, властью и бизнесом. В связи с этим, разработка, утверждение

реализация типовых стратегий обеспечения наилучших условий взаимодействия всех участников региональных экосистем на различных этапах должны включать в себя следующие процедуры:

1. Комплексная диагностика текущего взаимодействия между участниками экосистемы региона; выявление ключевых проблем, возможностей и ресурсов; определение основных целей и направлений развития региона.
2. Анализ значений показателей, определяющих выбор типовой стратегии региона.
3. Согласование и утверждение:
 - обсуждение проекта стратегии с участием органов власти, экспертного сообщества;
 - доработка стратегии с учетом замечаний и предложений;
 - формальное утверждение стратегии уполномоченным органом.
4. Реализация и мониторинг:
 - организация исполнения стратегических мероприятий;
 - оценка и контроль достижения установленных показателей;
 - корректировка стратегии в случае необходимости.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Маслюк Н.А., Медведева Н.В. Инновационная экосистема: региональный аспект // Вопросы инновационной экономики. — 2020. — № 4. — с. 1893-1910.
2. Pidorycheva I., Shevtsova H., Antonyuk V., Shvets N., Pchelynska H. Conceptual Framework for Developing of Regional Innovation Ecosystems
3. Рисин И. Е., Трещевский Ю. И., Эйтингон В. Н. Разработка и апробация методики оценки эффективности управления региональной инновационной системой // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. — 2014. — № 3. — с. 44-49.
4. Гохберг Л.М. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. / Выпуск 7 Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021. — 274 с.
5. Селиверстов Ю.И., Люлюченко М.В. МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОСИСТЕМЫ РЕГИОНА // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 10-1. С. 101-106
6. OECD Reviews of Innovation Policy. [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy_19934211 (дата обращения: 02.10.2025).
7. Бабикина А.В., Федосова Т.В. Реверсивная модель инновационной экосистемы как инструмент интенсификации регионального технологического развития // Экономика, предпринимательство и право. — 2021. — № 6. — с. 1317-1332.
8. Никонова Я.И. Стратегия инновационного развития России: теория и методология финансирования. / монография. — Москва: Издательство «КноРус», 2018. — 284 с.