Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 93–100
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(4):93–100

Научная статья
УДК 338.2+378
EDN KLDMQA

Университет будущего как научно-образовательная корпорация: концептуализация и системные свойства

Наталья Михайловна Абрамова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия,
abramova_n@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0001-2486-7667

Аннотация

Введение. Цифровая трансформация и глобальные вызовы ставят под сомнение эффективность традиционной модели университета. В научном дискурсе в качестве перспективного ответа на эти вызовы предлагается трансформация классического университета в научно-образовательную корпорацию, однако её концептуальные основы и системные свойства пока остаются недостаточно разработанными.

Цель. Обосновать концепцию научно-образовательной корпорации как качественно новой институциональной формы высшего учебного заведения, наиболее соответствующей особенностям современного периода социально-экономического развития Российской Федерации, определить её ключевые системные свойства и выявить перспективные направления дальнейших институциональных преобразований.

Теоретико-методологическая основа. Исследование базируется на междисциплинарном подходе, включающем теорию институциональных изменений и историко-сравнительный анализ эволюции университетских моделей. Доказывается, что научно-образовательная корпорация представляет собой не эволюционное развитие, а радикально новую форму интеграции науки, образования и предпринимательства, обусловленную сменой технологического уклада.

Результаты. Сформулирована авторская концепция научно-образовательной корпорации (НОК) как интегрированного социально-экономического института с триединым ядром (наука – образование – предпринимательство). Выявлены и структурированы четыре ключевых системных свойства НОК: 1) функция системного интегратора экономики и общества; 2) сетевая архитектура внутренней организации и внешних связей; 3) масштаб влияния, определяемый глубиной интеграции в реальный сектор; 4) проактивный характер развития.

Выводы. Внедрение модели НОК требует целенаправленного формирования благоприятной институциональной среды, включая разработку специализированного законодательства, гибридных механизмов финансирования и новых систем управления. Реализация этой модели возможна лишь при консолидированных усилиях государства, университетов и бизнеса.

Ключевые слова: университет, научно-образовательная корпорация, корпорация, университет будущего, модель университета, системные свойства научно-образовательной корпорации, концептуализация модели научно-образовательной корпорации

Для цитирования: Абрамова Н. М. Университет будущего как научно-образовательная корпорация: концептуализация и системные свойства // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 93–100. EDN KLDMQA

© Абрамова Н. М., 2025

Original article

The university of tomorrow as a framework for scientific-educational corporation: conceptualization and systematic properties

Natalia M. Abramova

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, abramova_n@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0001-2486-7667

Abstract

Introduction. Digital transformation and global challenges are casting doubt on the effectiveness of the traditional university model. Within academic discourse, transformation of the classic university into the scientific-educational corporation (SEC) is proposed as a promising response to these challenges; however, the conceptual foundations and systemic properties of this format remain insufficiently explored.

Purpose. To justify the concept of the scientific-educational corporation as a fundamentally new institutional form of higher education institution that best corresponds to the characteristics of the current stage of socio-economic development of the Russian Federation, to define its key systemic properties, and to identify promising directions for further institutional transformation.

The theoretical and methodological foundation of this research is rooted in an interdisciplinary approach that integrates the theory of institutional change and a historical-comparative analysis of the evolution of university formats. It is argued that the scientific-educational corporation represents not an evolutionary progression, but rather a radically new form of integration of science, education, and entrepreneurship, driven by a profound technological shift.

Results. The article presents the author's original concept of the scientific-educational corporation as an integrated socio-economic institution built around a triadic core—science, education, and entrepreneurship. Four principal systemic properties of the SEC are identified and systematized: (1) acting as a systemic integrator of economy and society; (2) having a network-based architecture for both internal organization and external relations; (3) exerting broad influence determined by deep integration with the real sector; and (4) demonstrating a proactive, forward-oriented approach to development.

Conclusions. Effective implementation of the scientific-educational corporation paradigm requires the deliberate cultivation of a favorable institutional environment, incorporating tailored legislative frameworks, hybrid financial instruments, and innovative governance systems. The success of this transformation can only be ensured through the collaborative engagement of government, universities, and the business community.

Keywords: university, scientific-educational corporation, corporation, university of the future, university model, systematic properties of scientific-educational corporation, conceptualization of scientific-educational corporation model

For citation: Abramova N. M. The University of tomorrow as a framework for scientific-educational corporation: conceptualization and systematic properties. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(4):93–100. (In Russ.). EDN KLDMQA

Введение

В условиях глобальных социально-экономических, организационно-технологических вызовов и цифровой трансформации традиционная модель университета демонстрирует не только ограниченную эффективность, но и ставит под вопрос будущее этого социального института в его классической форме. В рамках глобальной дискуссии о смене парадигмы развития университета модель научно-образовательной корпорации (далее – НОК) рассматривается как один из ключевых стратегических ориентиров. В научном плане, эта модель обладает значительным теоретическим и прикладным потенциалом для развития вузов в современном мире, обеспечивая их устойчивость, конкурентоспособность и глубокую интеграцию в национальную инновационную систему, хотя на практике пока трудно встретить её точного воплощения. Де-факто, практически везде, за исключением самых консервативных элитных вузов, университет перестал быть «башней из слоновой кости»: в англосаксонском мире он все больше напоминает «бизнес-корпорацию», в Западной Европе он превратился в вариант «общественно-государственного партнерства», в Восточной и Юго-Восточной Азии

университеты находятся на особом счету как стратегические «инструменты национального развития». Однако, модель НОК до сих пор реализуется лишь фрагментарно, в том числе, и в российском научно-образовательном пространстве. Анализ показывает, что ключевой причиной подобной ситуации является недостаток системного методологического обоснования самой концепции НОК.

Цель статьи состоит в разработке концепции научно-образовательной корпорации как инновационного формата университета будущего для России, выявлении ее основных системных характеристик и аргументированном обосновании путей преобразования существующих образовательных структур в этот новый формат с учетом особенностей отечественной институциональной среды.

Теоретические основы

Современный дискурс в области науки и высшего образования характеризуется всё более выраженным признанием науки как фундаментального фактора трансформации университетов и всей системы образования. В контексте стремительного технологического прогресса, глобальных социально-экономических вызовов и цифровой трансформации наука представляет собой не только источник новых знаний, но и ключевой драйвер инноваций в образовательных практиках, стратегиях развития и моделях управления высшими учебными заведениями. Историческая ретроспектива подтверждает неразрывную связь между знанием и прогрессом. Известный историк экономики Джоэль Мокир, анализируя истоки Промышленной революции в работе «Дары Афродиты», доказывает, что устойчивый экономический рост стал возможен лишь тогда, когда «полезные знания» были систематизированы, стали доступными через образование и легли в основу технологических инноваций. По его мнению, именно симбиоз роста объема знаний и эффективных институтов для их передачи и применения создал условия для «сети роста» современной экономики [1]. Ведущие эксперты в области образовательной политики как в нашей стране, так и за рубежом, единодушны во мнении, что роль науки в наши дни в высшей школе должна существенно усилиться, становясь основой для архитектуры инновационной экосистемы университетов, способной обеспечить подготовку кадров, конкурентоспособных и адаптивных в условиях динамично меняющегося научно-технологического ландшафта [2–4].

Акцент современной научно-образовательной парадигмы в России смещается в сторону качественной трансформации традиционных подходов к высшему образованию. Это стимулирует научное сообщество к разработке и внедрению инновационных концепций развития университетов будущего, которые требуют переосмысления содержательных основ, организационных механизмов, а также комплексного институционального и нормативного сопровождения.

В отличие от весьма распространенного мнения об эволюционной природе развития университетской формы [5–6], в настоящей статье обосновывается тезис о том, что научно-образовательная корпорация представляет собой качественный институциональный сдвиг – новый тип высшего учебного заведения, рожденный вызовами информационно-технологической революции. Данный подход находит поддержку в теории радикальных трансформаций [7] и согласуется с историческими закономерностями смены образовательных институтов в эпохи технологических переломов [1; 6]. Именно новая производственно-технологическая реальность и формирующийся цифровой уклад создают запрос на интеграцию знаний, исследований и инновационного предпринимательства в единый, непрерывный цикл. Эта ситуация имеет прямую историческую параллель: подобно тому, как 2-я промышленная революция в XIX веке породила наряду с классическими университетами новый вид вузов – высшие технические училища, высшие коммерческие школы и инженерные институты, – так и современная цифровая трансформация требует появления принципиально новой институциональной формы. НОК и является такой формой, призванной стать интеллектуальным и технологическим хабом, генерирующим кадровый и инновационный потенциал для устойчивого развития России в новых условиях.

Чтобы понять радикальную новизну модели научно-образовательной корпорации, необходимо признать, что она не столько отрицает традиционный университет, сколько возвращается к его изначальной, но забытой организационной сути – форме корпорации. Именно корпоративная природа, заложенная в основе университета столетия назад, демонстрирует ту институциональную гибкость, которая позволяет ему сегодня переродиться в качественно новое состояние.

Зарождение университетов в средневековой Европе было, по сути, становлением корпораций – самоуправляемых сообществ (universitas) преподавателей и студентов, обладавших юридической автономией, закрепленной королевскими и папскими привилегиями [8–9]. Эти сообщества были не просто учебными заведениями, а полноправными социальными институтами с уникальной

для своей эпохи структурой, основанной на коллегиальном управлении, факультетах и «нациях». Такое устройство обеспечивало им устойчивость в условиях политической нестабильности [8; 10]. Историческое многообразие моделей – от «магистерской» в Париже до «студенческой» в Болонье – лишь подтверждает фундаментальную гибкость корпоративной формы, ее способность адаптироваться к локальным условиям, сохраняя целостность [9].

Таким образом, университет изначально мыслился как корпорация. Это понятие, восходящее к римскому праву, где корпорация (corporatio) понималась как объединение лиц, обладающее самостоятельной правосубъектностью, обособленным имуществом и правом самоуправления [11]. И в современном дискурсе корпорация сохранила эти ключевые атрибуты: юридическую самостоятельность, имущественную обособленность, систему корпоративного управления и институт членства. В социально-экономическом измерении она представляет собой институт, регулирующий внутренние отношения и консолидирующий участников для достижения общих целей [12–13]. Следовательно, обращение к модели корпорации для университета будущего – это не заимствование чуждой ему коммерческой логики, а актуализация его собственного, глубоко укорененного организационного кода. Эта изначальная способность к автономии, самоуправлению и интеграции различных субъектов является той самой «институциональной ДНК», которая делает возможной мутацию в НОК в ответ на вызовы цифровой эпохи. Однако, как показывает анализ, в нашей стране потенциал корпоративной формы до сих пор не был реализован системно.

Отечественный опыт корпоратизации вузов демонстрирует её принципиальную ограниченность в рамках существующей институциональной модели [14]. Попытки сводились к внедрению управленческих практик, не меняя фундаментального статуса университета как государственного бюджетного учреждения, что сковывало его предпринимательский и инновационный потенциал. В то же время мировой опыт раскрывает именно те институциональные мутации, необходимость которых обосновывается в данной статье. Будь то внутренняя трансформация американских «предпринимательских университетов» (Стэнфорд*, Массачусетский технологический институт), создание государственно-корпоративных гибридов в Азии (KAIST, Университет Аалто) или формирование стратегических транснациональных альянсов в Европе, каждая из этих моделей представляет собой ответ на новые технологические вызовы посредством фундаментальной перестройки взаимоотношений между образованием, наукой и реальным сектором экономики. Именно эти примеры служат эмпирическим свидетельством формирования нового типа высшего учебного заведения – научно-образовательной корпорации.

Несмотря на происходящие в высшей школе трансформационные процессы и активное обсуждение новых моделей университетов, термин «научно-образовательная корпорация» встречается лишь в отдельных работах исследователей. Анализ, проведённый автором, показывает, что концепция НОК в отечественной научной среде находится на стадии формирования: понятие научно-образовательной корпорации постепенно входит в научный обиход, однако единое и общепринятое определение пока отсутствует, что обусловлено многоаспектностью и комплексностью данного института. Более того, по мнению автора, существующие подходы, в полной мере не охватывают все ее аспекты, что затрудняет выработку целостных стратегий и использование данной концепции в рамках образовательной политики и управленческих решений высших учебных заведений.

Одними из первых в научной литературе понятие «научно-образовательная корпорация» ввели В. С. Ефремов и И. Г. Владимирова в своей монографии «Научно-образовательная корпорация: принципы и перспективы развития» (2007), которая до сих пор служит методологической основой для последующих исследований в этой области. В работе авторы определяют НОК как инновационную организационно-управленческую структуру, объединяющую научные, образовательные и производственные ресурсы, что обеспечивает интеграцию науки и образования в целях устойчивого развития и эффективного функционирования высших учебных заведений. Среди ключевых принципов деятельности корпорации выделяется институциональная гибкость, позволяющая адаптироваться к изменениям внешней среды, а также корпоративная культура, основанная на сотрудничестве, коллективной ответственности и инновационном развитии. Авторы подчёркивают важность создания и поддержания инновационной экосистемы, включающей партнерство с промышленностью, государством и научными центрами, что формирует универсальный тип университета будущего – научно-образовательной корпорации, способной отвечать на вызовы современного общества [15].

* Организация внесена Министерством юстиции РФ в Перечень иностранных и международных организаций, деятельность которых признана нежелательной на территории Российской Федерации.

Интересным представляется подход В. И. Бакштановского, М. В. Богданова и Ю. В. Согомонова, изложенный в статье «Университет как научно-образовательная корпорация: дуализм самоидентификации и выбор приоритета». В отличие от методологически ориентированного взгляда В. С. Ефремова и И. Г. Владимировой, авторы акцентируют внимание на внутренней дилемме научно-образовательной корпорации, связанной с дуализмом её самоидентификации. Они подчеркивают, что университет, функционирующий в рамках модели НОК, сталкивается с необходимостью выбирать между образовательной миссией и научно-исследовательским приоритетом, что осложняет процессы стратегического развития и самоопределения организации. Данный дуализм рассматривается как ключевой вызов, влияющий на формирование корпоративной идентичности, и способствует интенсивному поиску баланса между конкурирующими целями. Такой подход расширяет понимание НОК, дополняя её институциональное и управленческое измерения вопросами этического и философского характера, что представляет важный вклад в теоретическое осмысление данного феномена [16].

В свою очередь, С.С. Ипполитов рассматривает научно-образовательную корпорацию в контексте государственной венчурной политики, утверждая, что такое объединение играет ключевую роль в национальной инновационной системе, обеспечивая интеграцию науки, образования и промышленности. Его исследования акцентируют внимание на необходимости институциональных и законодательных механизмов, способствующих эффективному развитию и функционированию НОК, что повышает конкурентоспособность страны в глобальной научно-технической среде [17].

Следует отметить, что несмотря на существование ряда значимых публикаций, посвящённых НОК, они носят, по сути, единичный характер и рассредоточены на протяжении более чем двух десятилетий. Это затрудняет формирование целостного и комплексного научного знания о данной институциональной форме и требует глубокого методологического осмысления концепции НОК с точки зрения перспектив её системного внедрения и развития в российском образовательном пространстве.

Результаты и обсуждение

Исходя из проведенного анализа, авторская концепция научно-образовательной корпорации (НОК) ***основывается на тезисе о ее принципиальной новизне как институциональной мутации, порожденной цифровым технологическим укладом***. В отличие от эволюционного развития традиционного университета, НОК представляет собой качественно иную организационную форму, чья ***архитектура изначально предназначена для функционирования в «экономике знаний».***

Под ***научно-образовательной корпорацией понимается интегрированный социально-экономический институт, системообразующим ядром которого является триединый процесс: генерация знаний (наука) – трансляция и генерация компетенций (образование) – создание рыночных инноваций (предпринимательство).*** Именно неразрывность и синергия этих трех процессов, реализуемая на принципах корпоративного управления и сквозных цифровых платформ, составляет сущностное отличие НОК от предшествующих университетских моделей. Данное системообразующее ядро проявляется ***в комплексе взаимосвязанных свойств***, которые формируют целостный портрет НОК. Эти свойства не являются простым дополнением к характеристикам традиционного вуза; они отражают его новую институциональную природу.

Первым отличительным свойством является стратегическая функция НОК в общественном организме, заключающаяся в выполнении таким университетом роли системного интегратора, встраивающего процессы генерации и коммерциализации знаний непосредственно в экономическую и социальную ткань. Такой университет социально обязан не только и не просто готовить кадры для народного хозяйства и производить идеи, но и выступать активным агентом трансформации с их помощью посредством:

- прямого воздействия на экономику и общество через формирование новых рынков труда, отраслей и социальных практик, через вывод на рынки конкретных технологий, стартапов и компетентностных моделей;
- косвенного эффекта через масштаб и устойчивость государственного и корпоративного заказа на его «интеллектуальный выход», а также благодаря позициям его выпускников в ключевых точках управления экономикой и обществом.

Вторым отличительным свойством, подчеркивающим особенность НОК как новой институциональной формы университета, является его сетевая архитектура. Внутреннее устройство и внешние связи НОК реализуются в виде открытой, динамичной экосистемы. Это свойство радикально отличает ее от иерархической структуры классического университета:

• внутренняя организация выстраивается вокруг междисциплинарных проектных команд, исследовательских консорциумов и стартап-студий, а не факультетских кафедр;

• его внешнее взаимодействие с бизнесом, государством и международными партнерами осуществляется через гибкие цифровые платформы и форматы (смарт-контракты, виртуальные лаборатории), обеспечивая горизонтальную интеграцию для решения прикладных задач.

Третьим отличительным свойством НОК является то, что масштаб его влияния определяется не количеством студентов и выпускников, а глубиной интеграции в реальный сектор экономики и широтой охвата создаваемой таким университетом с их помощью инновационной сети.

Наконец, **четвертым отличительным свойством** НОК является особый характер его развития, который осуществляется в режиме проактивной трансформации, не реагируя на состоявшиеся изменения внешней среды, а через целеустремленный, организованный на постоянной основе отбор наиболее эффективных практик, активное приобретение и формирование новых компетенций, быстрое изменение внутренней структуры под новые вызовы, опережающее усиление связей с рынком и обществом.

Отмеченные свойства формируют целостный каркас модели НОК. Их взаимосвязь и взаимопроникновение создают синергетический эффект: именно сетевая экосистема позволяет реализовать стратегическую функцию; проактивная адаптивность обеспечивает расширение масштаба, а растущий масштаб, в свою очередь, предоставляет новые ресурсы для адаптации. Таким образом, НОК выступает не просто как правовая или управленческая конструкция, а как живой, эволюционирующий организм, интегрированный в ядро нового технологического уклада.

Заключение

Нам удалось концептуализировать научно-образовательную корпорацию как институциональную форму, адекватную вызовам цифровой эпохи, однако очевидно, что сама по себе эта форма не может стать устойчивым социально-экономическим организмом без формирования для нее благоприятной институциональной среды. Следовательно, ключевым результатом данной работы является не только предложенная модель, но и **выявление критических направлений для дальнейших исследований и системных преобразований**, необходимых для её воплощения.

Во-первых, актуальны междисциплинарные исследования для создания проекта специального федерального закона, который определил бы гибридный статус НОК, объединяющий черты образовательной организации и субъекта инновационной экономики с расширенными правами по управлению активами, созданию стартапов и распоряжению доходами. Именно государство должно инициировать создание «правовой песочницы» для пилотных НОК, предоставив им особый статус, позволяющий экспериментировать с организационными и финансовыми моделями в обмен на высокую ответственность за результат.

Во-вторых, необходима разработка и апробация механизмов софинансирования НОК, сочетающих госбюджетное финансирование образовательной деятельности, средства индустриальных партнеров, венчурное финансирование и доходы от коммерциализации разработок, включая создание эндаумент-фондов нового типа.

В-третьих, требуются глубокие исследования в области управления триединым ядром НОК (наука – образование – предпринимательство), включая методы оценки эффективности, системы мотивации сотрудников и механизмы разрешения внутренних конфликтов между академической и коммерческой логиками.

На всех уровнях государственного управления и в самом академическом сообществе должно сложиться понимание, что переход к модели НОК – это не очередной узковедомственный проект реформы образования, а проект социально-экономического развития национального уровня. Его успех невозможен без консолидированных усилий законодателей, экономистов, управленцев и ученых, поэтому дальнейшая работа должна быть сфокусирована на проектировании конкретных институтов и механизмов, которые превратят теоретический каркас НОК в работающую реальность, обеспечивающую технологический суверенитет и устойчивое развитие России.

Список источников

1. Джоэль Мокир. Дары Афродиты. Исторические истоки экономики знаний / пер. с англ. Н. Эдельмана; под ред. М. Ивановой. М.: Изд. Института Гайдара, 2013. 408 с.

2. Клячко Т. Л., Мау В. А. Будущее университетов. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 64 с. (Научные доклады: образование). ISBN 978–5–7749–1040–3

3. Дежина И. Г. Развитие науки в российских вузах как новый приоритет государства // Социология науки и технологий. 2011. Т. 2. № 2. С. 38–47. EDN ONRDCP.

4. О некоторых позитивных тенденциях развития вузовской науки в России на современном этапе / Л. В. Константинова, Е. С. Титова, А. М. Петров, Д. А. Штыхно // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 4. С. 101–122. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-4-101-122. EDN WZYXLO.

5. Бертон Р. Кларк. Создание предпринимательских университетов. Организационные направления трансформации / Пер. с англ. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2019. 240 с. ISBN 978-5-7598-1997-4.

6. Rothblatt S. The Modern University and Its Discontents: The Fate of Newman's Legacies in Britain and America. Cambridge University Press, 2009.

7. Christensen C. M., Eyring H. J. The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out. Jossey-Bass, 2011.

8. Ряполов В. В. Возникновение средневековых университетов: содержание и формы обучения // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 1 (9). С. 15.

9. Rüegg W., ed. A History of the University in Europe. Vol. I: Universities in the Middle Ages. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 586 p.

10. Уваров П. Ю. От школ к университету: рождение корпорации / Городские сообщества Западной Европы в Средние века / Отв. ред. П. Ю. Уваров, Г. А. Попова. М.: Индрик, 2018. С. 277–305.

11. Колонтаевская И. Ф. Корпоративное управление: правовые аспекты // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 2. Юридические науки. 2018. № 3 (17). С. 41–50. https://doi.org/10.21777/2587-9472-2018-3-41-49 EDN: YOIPQD

12. Авдашева С. Б., Долгопятова Т. Г., Пляйнес Х. Корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием: российские проблемы в контексте мирового опыта. Монография. М.: ГУ ВШЭ, 2007. 50 с. EDN: QRYLQZ

13. Чанько А. Д., Баснер А. А. В. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // Российский журнал менеджмента. 2015. Том 13. № 3. С. 79–110.

14. Пальцев М. А. Особенности построения системы корпоративного управления в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1. С. 10–13.

15. Научно-образовательная корпорация: принципы и перспективы развития: монография / В. С. Ефремов, И. Г. Владимирова, С. В. Ефремов, Г. В. Бутковская. М.: Государственный университет управления, 2007. 198 с. ISBN 978-5-215-01942-9. EDN QWDSVJ.

16. Бакштановский В. И., Богданов М. В., Согомонов Ю. В. Университет как научно-образовательная корпорация: дуализм самоидентификации и выбор приоритета // Философские науки. 2009. № 3. С. 78–95. EDN: NVVIRT

17. Ипполитов С. С. Научно-образовательная корпорация как основа венчурной политики государства // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2025. № 1 (123). https://doi.org/10.24412/1997-0803-2025-1123-83-95 EDN: DTWKRG

References

1. Joel Mokyr. *The gifts of Aphrodite. Historical origins of the knowledge economy.* Translated from English by N. Edelman; edited by M. Ivanova. Moscow: Ed. Gaidar Institute, 2013. 408 p. (In Russ.)

2. Klyachko T. L., Mau V. A. The future of universities. Moscow: Publishing House "Delo" RANEPA; 2015. 64 p. (Scientific reports: education). ISBN 978–5–7749–1040–3 (In Russ.)

3. Dezhina I. G. The development of science in Russian universities as a new priority of the state. *Sociology of Science and Technology.* 2011;2(2):38–47. EDN ONRDCP. (In Russ.)

4. Konstantinova L. V., Titova E. S., Petrov A. M., Shtykhno D. A. On some positive trends in the development of university science in Russia at the present stage. *Higher education in Russia.* 2024;33(4):101–122. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-4-101-122. EDN WZYXLO. (In Russ.)

5. Burton R. Clark. *Creation of entrepreneurial universities. Organizational directions of transformation.* Translated from English. Moscow: HSE Publishing House, 2019. 240 p. ISBN 978-5-7598-1997-4. (In Russ.)

6. Rothblatt S. *The Modern University and Its Discontents: The Fate of Newman's Legacies in Britain and America.* Cambridge University Press, 2009.

7. Christensen C. M., Eyring H. J. *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out.* Jossey-Bass, 2011.

8. Ryapolov V. V. The emergence of medieval universities: content and forms of education. *Business and Design Review.* 2018;1(9):15. (In Russ.)

9. Rüegg W., ed. *A History of the University in Europe.* Vol. I: Universities in the Middle Ages. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 586 p.

10. Uvarov P. Yu. From schools to university: the birth of a corporation. In: *Urban communities of Western Europe in the Middle Ages.* Ed. by P.Yu. Uvarov, G.A. Popova. Moscow: Indrik, 2018. P. 277–305. (In Russ.)

11. Kolontaevskaya I. F. Corporate governance: legal aspects. *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 2. Legal sciences.* 2018;3(17):41–50. https://doi.org/10.21777/2587-9472-2018-3-41-49 EDN: YOIPQD. (In Russ.)

12. Avdasheva S. B., Dolgopyatova T. G., Pleines H. *Corporate governance in state-owned joint-stock companies: Russian problems in the context of international experience*. Monograph. Moscow: Higher School of Economics; 2007. 50 p. EDN: QRYLQZ (In Russ.)

13. Chanko A.D., Basner A. A.V. Corporate universities: an analysis of activities in international studies. *The Russian Journal of Management.* 2015;13(3):79–110 (In Russ.)

14. Paltsev M. A. Features of building a corporate governance system in a university. *Bulletin of Science and Education.* 2007;(10):22–30. (In Russ.)

15. Efremov V. S., Vladimirova I. G., Efremov S. V., Butkovskaya G. V. *Scientific and educational corporation: principles and prospects of development:* a monograph. Moscow: State University of Management; 2007. 198 p. ISBN 978-5-215-01942-9. EDN QWDSVJ. (In Russ.)

16. Bakshtanovskiy V. I., Bogdanov M. V., Sogomonov Yu. V. University as a scientific and educational corporation: the dualism of self-identification and the choice of priority. *Philosophical Sciences.* 2009;(3):78–95. EDN: NVVIRT. (In Russ.)

17. Ippolitov S. S. Scientific and educational corporation as the basis of the state's venture policy. *Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts.* 2025;1(123). EDN: DTWKRG (In Russ.). https://doi.org/10.24412/1997-0803-2025-1123-83-95

Информация об авторе

Н. М. Абрамова – кандидат экономических наук, декан, факультет публичной политики и управления, Институт общественных наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Information about the author

N. M. Abramova – Cand. Sci. (Econ.), Dean, the School of Public Policy and Management, Institute for Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 27.09.2025; одобрена после рецензирования 05.11.2025; принята к публикации 06.11.2025.
The article was submitted 27.09.2025; approved after reviewing 05.11.2025; accepted for publication 06.11.2025.