Научная статья / Original article

BY-NC 4.0

УДК [378.4+657](476)

ВАК 5.2.5.

JEL H83 I23 L84 M41 P21

EDN LNALWJ

Короб А. Н.

КЛАСТЕРНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ КОНЦЕПЦИИ «УНИВЕРСИТЕТ 3.0» (В ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ)

Короб Александр Николаевич
кандидат экономических наук, доцент
Барановичский государственный университет (г. Барановичи, Беларусь), заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа, аудита и статистики
nemodakar@mail.ru
https://orcid.org/0009-0004-6127-2242
SPIN 2180-5514

Alexander N. Korob
Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Baranovichi State University (Baranovichi, Belarus), Head of of Accounting, Analysis, Auditing and Statistics Department
nemodakar@mail.ru
https://orcid.org/0009-0004-6127-2242
SPIN 2180-5514

Данное исследование посвящено интеграции системы монетизации предпринимательской деятельности белорусских вузов на основе развития кластерных отношений, что является прогрессивным движением в сторону создания университетов третьего поколения. Для проведения научного поиска автор использовал методологическую основу институциональной теории и стейкхолдер-менеджмента. Практическая сторона исследования базировалась на возможностях юридического оформления отношений между высшим учебным заведением и субъектом реального сектора экономики с учётом институциональных особенностей делегирования предпринимательских рисков. Сочетание теоретических инструментов и практических институциональных условий позволило обосновать кластерные отношения как наиболее целесообразные при реализации концепции «Университет 3.0». Использование модели функционирования бизнес-инкубатора бухгалтерских услуг в сочетании с формами реализации кластерного развития предоставило возможность автору выделить этапы перехода к университету третьего поколения. На этапе простого товарищества предполагается менторская помощь университета в создании собственного бухгалтерского бизнеса выпускниками образовательных программ. Успешная реализация данного этапа является основой перехода к сложной форме кластера – организации кластерного развития под франчайзинговым брендом, которой станет университет третьего поколения.

***Ключевые слова**: кластер, бизнес-инкубатор бухгалтерских услуг, предпринимательский университет, концепция «Университет 3.0»*

The study is devoted to integration of monetization system of Belarusian universities business based on cluster relations development, which is a progressive movement towards universities of third-generation. To conduct the scientific search, the author used the methodological basis of institutional theory and stakeholder management. The practical side of the study was based on the possibilities of legal registration of relations between higher education institution and the subject of the economy real sector, taking into account the institutional features of delegating entrepreneurial risks. The combination of theoretical tools and practical institutional conditions allowed substantiating cluster relations as the most appropriate in the implementation of University 3.0 concept. Using the functioning model of accounting services business incubator in combination with the forms of cluster development implementation allowed the author to identify the transition stages to third-generation university. At the stage of simple partnership, the university's mentoring assistance is expected in creating its own accounting business for graduates of educational programs. Successful implementation of this stage is the basis of transition to complex cluster form – cluster development under franchise brand, which will become third-generation university.

***Keywords**: cluster, accounting services business incubator, entrepreneurial university, University 3.0 concept*

Для цитирования: Короб А. Н. Кластерная модель бизнес-инкубатора бухгалтерских услуг в контексте концепции «Университет 3.0» (в институциональной среде Республики Беларусь) // Экономическая среда. – 2026. – Т. 15, № 2. – С. 143-150. – EDN LNALWJ.

For citation: Korob A.N. Cluster Model of Accounting Services Business Incubator in the Context of Concept University 3.0 (in the Institutional Environment of the Republic of Belarus). *Economic Environment*, 2026, vol. 15, no. 2, pp. 143-150. Available from: https://elibrary.ru/LNALWJ.

© Короб А. Н., 2026

Введение

В силу демографических тенденций и реалий на рынке труда в белорусском высшем образовании происходят трансформационные процессы, которые сопровождаются снижением численности студентов с акцентом на востребованные экономикой специальности. Если обратиться к официальной статистике, то в 2010 году в Республике Беларусь насчитывалось 442,9 тыс. студентов. Далее отчётливо прослеживается снижение их количества. Уже к 2015 году учащихся вузов насчитывалось 336,4 тыс., к 2020 году – 254,4 тыс. По данным на 2024 год, численность студентов составила 224,2 тыс.[1], на начало 2025–2026 учебного года – 229 тыс. Учитывая, что в белорусских вузах основным источником финансирования являются поступления от образовательной деятельности, то можно констатировать пропорциональное сокращение доходов. Данная ситуация отражается на численности профессорско-преподавательского состава, особенно по специальностям, «не особо востребованным экономикой».

Институциональной особенностью распределения финансов научной сферы в Республике Беларусь является приоритет академической науки, возглавляемой Национальной академией наук Беларуси, – высшей государственной научной организацией Республики Беларусь.

В соответствии с концепцией «Университет 3.0» для высших учебных заведений, помимо образовательной и научной деятельности, особое внимание уделяется инновационной, которая может стать основным источником финансовых поступлений. В данной статье автором будет рассмотрена модель функционирования инновационной деятельности вуза на примере бизнес-инкубатора бухгалтерских услуг, которая может стать основой развития университетов третьего поколения.

Материалы и методы исследования

Ещё в 2018 году Министерство образования Республики Беларусь начало реализацию экспериментального проекта «Совершенствование деятельности учреждений высшего образования на основе модели «Университет 3.0» (комплексное развитие научно-исследовательской, инновационной и предпринимательской инфраструктуры учреждения высшего образования в целях создания инновационной продукции и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности)», который предполагал два направления действий:

1) внесение изменений и дополнений в учебно-программную документацию;

2) создание субъектов инновационной инфраструктуры[2].

Проект завершился в 2022 году разработкой дорожных карт для участвовавших вузов по переходу к модели «Университет 3.0».

По нашему мнению, для реализации концепции «Университет 3.0» необходимо использовать положения институциональной теории о трансформации экономических систем, стейкхолдер-менеджмента и согласования экономических интересов сторон, а также ведущих мировых практик трансформации вузов на основе модели предпринимательского университета.

[1] Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2025. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2025. – С. 84.

[2] Экспериментальный проект «Совершенствование деятельности учреждений высшего образования на основе модели «Университет 3.0» (комплексное развитие научно-исследовательской, инновационной и предпринимательской инфраструктуры учреждения высшего образования в целях создания инновационной продукции и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности)» // Республиканский институт высшей школы. – URL: https://nihe.by/index.php/ru/2opisanie-eksperimentalnogo-proekta (дата обращения: 24.12.2025).

В западной институциональной матрице концепция «Университет 3.0» рассматривается как модель предпринимательского университета, которая получила свою известность благодаря трудам Бертона Р. Кларка [1]. Учёный обосновал, что данная модель направлена на развитие инновационной деятельности в высших учебных заведениях [2, с. 20]. Генри Ецкович [3] и Бертон Кларк [1] заложили основополагающие принципы организации предпринимательского университета: стратегия и лидерство университета; развитие инфраструктуры поддержки; укрепление исследовательской междисциплинарной базы; диверсифицирование источников финансирования; предпринимательская культура.

В белорусской институциональной системе Р. Морозов определяет «Университет 3.0» как «субъект экономической и социальной систем, формирующий благоприятную среду для реализации предпринимательского потенциала сотрудников, студентов и выпускников, развивающий предпринимательскую культуру, где наряду с высоким уровнем образования и научных исследований активно развивается инновационное предпринимательство в целях социально-экономического развития» [4].

На основе ресурсного подхода к оценке внутренних факторов М. Герреро и Д. Урбано выделяют необходимые для трансформации ресурсы, к которым относится человеческий капитал, инфраструктура предприятия и финансовые ресурсы, а также необходимые компетенции – налаженные связи, система лидерства и управления. Например, из анализа образовательной практики вузов Российской Федерации в настоящее время многие университеты можно классифицировать не как «предпринимательские университеты», а как «университеты предпринимателей», где формируются коммерчески успешные образовательные и научно-исследовательские направления (проекты), но отдельные преподаватели, научные сотрудники и подразделения (кафедры, факультеты, лаборатории) ориентируются исключительно на личные цели, другими словами, в вузе отсутствует единая стратегия обеспечения конкурентоспособности. Отсутствие интеграции, единой системы стратегического планирования и распределения ресурсов ослабляет университет, снижает его конкурентоспособность [5].

Для исследования модели предпринимательского университета в западной институциональной матрице используется термин «академического предпринимательства», который предполагает предпринимательскую активность профессорско-преподавательского состава при участии студенческого сообщества [6].

К. Веннберг, Дж. Виклунд и М. Райт среди основных форм академического предпринимательства выделяют:

– подходящую для начальных стадий развития предпринимательской деятельности в вузе продажу лицензий на объекты интеллектуальной собственности вуза;

– создание малых инновационных предприятий сотрудниками и студентами вуза [7].

Академическое предпринимательство не рассматривается как фактор развития науки и инноваций в вузовской среде Беларуси, о чём свидетельствуют направления реализации и последующие результаты экспериментального проекта «Совершенствование деятельности учреждений высшего образования на основе модели «Университет 3.0».

Проблему отличия концепции «Университет 3.0» и концепции предпринимательского университета следует рассматривать с точки зрения институциональной теории, которая для научного поиска использует понятие «институт». Согласно Д. Норту, институт – «это «правила игры» в обществе, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимодействие между людьми. Институты уменьшают неопределённость, структурируя повседневную жизнь» [8, с. 17–18].

В зависимости от субъекта, который обеспечивает исполнение правил, институты можно классифицировать как формальные и неформальные. Формальные институты формируются и регулируются распоряжениями государственных органов. Неформальные же институты создаются самим обществом и обеспечивают саморегуляцию общественных отношений [8, с. 18, 57, 62]. К формальным институциональным факторам развития университетов относится степень законодательно закреплённой автономии университетов, касающаяся системы управления (включая систему мотивации), финансирования, формирования стратегии развития и инструментов её реализации [9]. Чаще всего влияние неформальных институтов оказывается сильнее, они сложнее поддаются регулированию.

Исходя из определения Республиканского института высшей школы[1], автор ранее установил критерии функционирования «Университета 3.0» в белорусской институциональной системе, среди которых следует отметить «способность привлекать дополнительные финансовые ресурсы, проведение исследований в различных областях технических и гуманитарных наук, обучение инновационным методам ведения бизнеса, коммуникации с бизнес-сообществом для обеспечения внедрения результатов исследовательских проектов» [10, с. 34].

В мировой практике предпринимательский университет реализуется на основе двух моделей:

– реализация предпринимательских инициатив самими разработчиками, высшее учебное заведение в данном случае выступает в роли бизнес-инкубатора, а риски несут инициаторы проекта;

– осуществление проекта самим вузом, который становится предпринимательским центром при посредничестве инициаторов проекта, тогда предпринимательские риски несёт сам университет[3].

Если сравнить критерии функционирования «Университета 3.0» с практикой реализации модели предпринимательского университета, то можно сформулировать отличительные особенности для белорусской институциональной системы:

1) в белорусской практике коммерческие риски внедрения предпринимательских проектов ложатся на субъектов «бизнес-сообщества», в то время как модель предпринимательского университета предполагает наделение рисками самого вуза или разработчиков проекта (преподавателей и студентов);

2) в концепции «Университет 3.0» акцент делается на «проведении исследований» и «обучении инновационным методам ведения бизнеса», в то время как предпринимательский университет выступает в роли бизнес-инкубатора или становится центром реализации проектов.

По мнению В. Ю. Шутилина, в Республике Беларусь бизнес-инкубаторы при университетах создаются с целью привлечения студентов к осуществлению поддержки экономически неустойчивых субъектов малого предпринимательства, формирования комфортных стартовых условий при создании бизнеса и приобретения на этой основе практического опыта организации и становления собственной предпринимательской деятельности [11, с. 20].

Ключевой отличительной особенностью университетов третьего поколения в белорусской институциональной системе является делегирование коммерческих рисков другим сторонам в процессе инновационной деятельности. Данный факт отчасти

[1] Совершенствование деятельности учреждений образования на основе модели «Университет 3.0» // Республиканский институт высшей школы. – URL: https://nihe.by/index.php/ru/university-3 (дата обращения: 24.01.2026.

можно объяснить зависимостью вузов от бюджетного финансирования и персональной ответственностью их руководителей. Учитывая это, можно предложить начальный этап реализации концепции «Университет 3.0» в белорусской институциональной системе на основе создания кластера, что более подробно обосновывается в других работах автора научной статьи [10; 12; 13].

Результаты исследования и их обсуждение

В Республике Беларусь огромное внимание уделяется интеграционному сотрудничеству образования, бизнеса и науки в форме инновационных кластеров, что реализуется благодаря Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь, утверждённой постановлением Совета Министров № 27 от 16.01.2014[2]. На основе нормативного правового акта устанавливаются две формы взаимодействия субъектов трёх сфер: простая форма – на основании договора простого товарищества; сложная форма – образование сторонами инновационного кластера самостоятельного юридического лица, либо делегирование полномочий на действующего субъекта, который будет являться организацией кластерного развития. В зависимости от формы инновационного кластера ядром кластера могут быть как представители реального сектора экономики, так и учреждения образования и науки [14].

По нашему мнению, кластер позволит обеспечить согласование экономических интересов сторон и будет являться переходным институтом для формирования полноценного университета третьего поколения. Побудительным стимулом для создания кластера является распределение коммерческих рисков между участниками кластера с использованием инструментов франчайзинга и «перекрёстного субсидирования» рисков. Для понимания концепции функционирования университета третьего поколения на основе данных инструментов необходимо обратиться к модели бизнес-инкубатора бухгалтерских услуг для выпускников образовательных программ, которая была предложена автором ранее.

В основе модели лежит идея открытия собственного бухгалтерского бизнеса выпускниками образовательных программ на условиях аутсорсинга. Миссия такой модели заключается в реализации последовательного развития основных фаз проекта:

– обучение студентов ведению бухгалтерского учёта для малых субъектов бизнеса на факультативных занятиях, дисциплинах по выбору и специализированных курсах;

– менторская поддержка выпускников образовательных программ в открытии собственного бухгалтерского бизнеса на условиях аутсорсинга, маркетинговая поддержка бухгалтерского бизнеса, проведение исследований;

– сертификационный аудит со стороны университета с целью поддержания качества бухгалтерских услуг, оказываемых выпускниками образовательных программ.

Со стороны вуза как бизнес-инкубатора реализация данного проекта осуществляется командой, в которую входят преподаватели учёта и бухгалтеры-практики, исследователи моделей организации бизнеса, бизнес-тренеры, маркетологи.

Первые две фазы реализации проекта для потребителей проекта (выпускников образовательных программ, открывших свою бухгалтерский бизнес) являются бесплатными и финансируемыми за счёт реализации образовательных программ универ-

[2] Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприятий по ее реализации : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 16 янв. 2014 г., № 27 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2026.

ситета и инновационных фондов под эгидой Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь. Третья фаза может предусматривать получение хозрасчётного финансирования от потребителей проекта на основе сертификационных аудитов менеджмента качества оказываемых бухгалтерских услуг на условиях аутсорсинга потребителями проекта.

Немаловажным аспектом функционирования проекта является момент подписания договора простого товарищества и его предмет. По нашему мнению, момент подписания соглашения необходимо увязать с окончанием образования по учебной программе «Аутсорсинг бухгалтерских услуг» с выдачей соответствующего сертификата. Предметом договора является менторская и консалтинговая помощь выпускникам образовательных программ по открытию бухгалтерского бизнеса, формированию необходимой системы менеджмента качества, маркетинговой и стратегической поддержке, возможность использования бренда проекта для позиционирования на рынке бухгалтерских услуг. Другая сторона договора простого товарищества обязуется соблюдать политику в области качества оказания бухгалтерских услуг и осуществлять периодические аудиты менеджмента качества на соответствие бренду проекта. Данный контракт в этом случае обретает институциональную сторону и становится формальным институтом и может масштабироваться и на иные сферы профессиональной деятельности. Повторяемость общественных отношений и их эффективность позволит сформировать формальный общественный институт – предпринимательский университет или вуз третьего поколения. Жизнеспособность данного института будет зависеть от согласования экономических интересов стейкхолдеров (команды проекта и потребителей проекта) и сформированных ими неформальных общественных отношений.

В условиях рыночной экономики основным экономическим интересом стейкхолдеров является получаемый доход от участия в проекте. Команда проекта заинтересована в открытии собственного бухгалтерского бизнеса выпускниками образовательных программ и проведении сертификационных аудитов системы менеджмента качества, которые направлены на повышение эффективности индивидуального бухгалтерского бизнеса выпускников образовательных программ. Успешность подобных предпринимательских инициатив возможна на основе исследований в системе маркетинга и менеджмента, организационных моделей ведения бухгалтерского учёта на условиях аутсорсинга, что осуществимо на основе привлечения конкурсного финансирования науки. Выпускники образовательных программ проявляют свой экономический интерес в дополнительном экономическом эффекте в собственном бухгалтерском бизнесе от участия в проекте. В случае отсутствия данного преимущества перед конкурентами бизнес не будет заинтересован в проведении сертификационных аудитов менеджмента качества и может выйти из договора простого товарищества (из кластера). Тогда основной миссией проекта должно стать позиционирование проекта в создании модели успешного бухгалтерского бизнеса, которая имеет свой бренд. Именно создание бренда проекта позволит перейди ко второй стадии кластера – образованию организации кластерного развития под узнаваемым собственным брендом, которой станет сам университет. В юридической основе отношений между вузом и выпускниками образовательных программ тогда должен находиться договор франчайзинга, по которому потребители проекта используют инновационные модели ведения бизнеса и осуществляют платежи высшему учебному заведению за использование бренда.

Заключение

Изученные нами научные материалы чётко не определяют комбинацию инструментов и методов коммерциализации деловых инициатив на базе высших учебных заведений. Зарубежные авторы ограничиваются разнообразными рекомендациями по созданию, функционированию, развитию концепции университета третьего поколения. Не уделяется должного внимания национальным особенностям высшего образования, что может нивелировать самые действенные инструменты коммерциализации деловых инициатив.

Белорусские высшие учебные заведения являются центрами аккумулирования образовательного и научного потенциала, создания новых технологий и продуктов. В последние годы на базе университетов проводится масса конкурсов инновационных проектов, создаются бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий и научно-технические парки [15]. Основной проблемой развития данных процессов является отсутствие научно-методологического осмысления экономической модели коммерциализации и генерирования положительных финансовых потоков.

Использование институциональной теории и стейкхолдер-менеджмента при исследовании белорусской практики экономического взаимодействия стейкхолдеров позволило автору предложить кластерную модель бизнес-инкубатора бухгалтерских услуг на базе университета, которая содержит в себе новые формы и инструменты менеджмента знаний, новые подходы к проведению научных исследований и их коммерциализации. Принципиальным отличием предложенной модели является инфраструктура, позволяющая выпускникам вузов открыть свой профессиональный бизнес на основе полученного образования. С другой стороны, данная инфраструктура может включать в себя поступление финансовых потоков и в пользу учебных заведений. В проведении дальнейших исследований предполагается найти выход из положения «конфликта интересов», когда обучающие и консультирующие специалисты в составе команды проекта университета не будут «видеть» в выпускниках образовательных программ своих потенциальных конкурентов в сфере бизнеса. Данное обстоятельство можно нивелировать за счёт изменения системы мотивации и целеполагания «практикующих» преподавателей.

Список источников:

1. Clark B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. – New York : Pergamon, 1998. – 180 p.

2. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации ; перевод с английского А. Смирнова. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. – (Серия «Теория и практика образования»). – ISBN 978-5-7598-0834-3. – EDN QYIFPB.

3. Etzkowitz H., Webster A., Heale P. Capitalizing Knowledge: New Intersections of Industry and Academia. – Albany : State University of New York Press, 1998. – 281 p.

4. Marozau R. Factors conditioning the role of higher education institutions in transition economies: an exploratory study of the Republic of Belarus: doctoral dissertation ; Deusto Business School. – 2015.

5. Guerrero M., Urbano D. The development of an entrepreneurial university // The Journal of Technology Transfer. – 2012. – Vol. 37, No. 1. – P. 43-74. – DOI 10.1007/s10961-010-9171-x. – EDN WMPURV.

6. Артемова Д. И. Исследование предпринимательской активности в вузе как фактора формирования предпринимательских университетов в России // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11, № 5. – С. 565-582. – DOI 10.18334/ce.11.5.37858. – EDN YRDBGX.

7. Wennberg K., Wiklund J., Wright M. The effectiveness of university knowledge spillovers: Performance differences between university spinoffs and corporate spinoffs // Research Policy.

– 2011. – Vol. 40, No. 8. – P. 1128-1143. – DOI 10.1016/j.respol.2011.05.014.

8. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики ; пер. с англ. А. Н. Нестеренко ; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. – Москва : Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с. – ISBN 5-88581-006-0. – EDN YQDVYE.

9. Морозов Р., Герреро М. Формирование университета нового поколения в Беларуси: факторы и перспективы // BEROC Policy Paper Series. – 2019. – No. 74.

10. Короб А. Н. Предпринимательский университет в белорусской институциональной системе // Новая экономика. – 2023. – № 2 (82). – С. 32-38.

11. Шутилин В. Ю., Нечай О. Д. Бизнес инкубатор как форма реализации предпринимательской активности студентов // Вышэйшая школа: навукова метадычны і публіцыстычны часопіс. – 2012. – № 2 (88). – С. 19-22. – EDN DUFKAM.

12. Короб А. Н. Институализация предпринимательских инициатив в вузах // Управление цифровой трансформацией бизнеса ; Институт бизнеса Бел. гос. университета. – Минск : ИВЦ Минфина, 2022. – С. 204-244.

13. Короб А. Н. Формирование предпринимательского университета на основе кластерной модели (опыт Республики Беларусь) // Экономическая среда. – 2025. – Т. 14, № 2. – С. 163-169. – DOI 10.22394/ee252.163-169. – EDN HZNKEG.

14. Борздова Т. В. Инновационные кластеры в Республике Беларусь: возможности формирования. – URL: http://www.e-edu.by/main/departments/realestate/staff/borzdova/publications/2-22.pdf (дата обращения: 30.01.2026).

15. Сафронова О. В., Гмырак В. Н. Университетские технопарки — локомотивы инновационного развития государства // Научные и инновационные проекты и инициативы молодёжи Беларуси и Китая: сборник материалов конференции в рамках Белорусско Китайского молодёжного инновационного форума «Новые горизонты — 2014», 3–4 декабря 2014 г. – Минск : БНТУ, 2015. – С. 159-160.

Статья поступила в редакцию / Received: 09.05.2026
Доработана после рецензирования / Revised: 24.05.2026
Принята к публикации / Accepted: 26.05.2026