# Руководство вузом на пути к технологическому лидерству

**Бондарчук Наталья Витальевна**
д.э.н., профессор кафедры экономики, Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС", bondarchuk.nv@misis.ru

Исследование рассматривает деформации управления российскими университетами при реализации государственной программы технологического лидерства. На основе тематического синтеза публикаций 2023–2026 годов. Выделен режим принудительной инновации, в котором цели технологического развития навязываются без адекватного ресурсного обеспечения. Показано, что в этих условиях доверие к преподавателям превращается в механизм перекладывания ответственности, а экосистемный подход подменяется созданием прокси-организаций, не обеспечивающих реальный трансфер разработок. Зафиксирован кадровый дефицит в ключевых отраслях и разрушение реципрокного цикла развития лидерских компетенций. Сформулированы рабочие дефиниции парадоксального лидерства, прокси-организации и принудительной инновации. Предложены диагностические индикаторы и практические меры, включающие пересмотр обязательств перед учредителем, привязку финансирования посреднических структур к измеримым результатам, обязательную интеграцию завершенных исследований в программы дополнительного образования.

**Ключевые слова:** принудительная инновация, парадоксальное лидерство, прокси-организации, технологическое лидерство, управление вузом, кадровый дефицит, трансфер технологий, реципрокность.

**Введение**

Университеты в России оказались в ситуации, когда старая логика управления больше не работает. Есть Указ № 309 и программа «Приоритет-2030» — они требуют, чтобы вузы стали технологическими лидерами. Но посмотрите на цифры: внутренние затраты на исследования и разработки — 0,97% ВВП, а целевой показатель — 2% [1]. Разрыв очевиден. Цели спускают сверху, но ресурсов под них не дают. Возникает то, что я называю принудительной инновацией: вуз обязан демонстрировать прорывы, которых физически не может обеспечить. Ректор в этой системе — не стратег, который выбирает траекторию, а заложник отчетных форм. Он балансирует между тем, что требует министерство, и тем, что реально происходит в университете.

Задача данной работы — показать, какие управленческие деформации возникают в этих условиях и какие решения способны их ослабить.

**Материалы и методы**

Материалом исследования послужили публикации 2023–2026 годов. Критериями включения стали наличие оригинальных эмпирических данных или теоретической модели, прямое отношение к управлению университетом в условиях технологических изменений, а также публикация в рецензируемом журнале или сборнике конференции. Исключались работы без аналитической составляющей.

Анализ проводился методом тематического синтеза.

Ограничением метода является неравномерность источниковой базы: зарубежные исследования методологически сильнее, российские чаще описательны. Это учитывалось при интерпретации результатов.

**Деформация доверия**

Исследование М. Лауфера и др. на материале 68 интервью в восьми европейских университетах показывает, что доверие к сотрудникам иногда превращается в инструмент перекладывания ответственности. Руководство апеллирует к инициативе преподавателей, но не предоставляет инфраструктуры, финансирования и методической поддержки. Формулировка авторов точна: «руководители университетов иногда использовали доверие для оправдания перекладывания ответственности за цифровые изменения на плечи сотрудников, не предоставляя поддержки в виде инфраструктуры, финансирования и руководства» [2]. В российских условиях этот механизм усиливается административным давлением. Пятнадцать ректоров, опрошенных Н.Е. Крыловым, назвали главные болячки «Приоритета-2030»: отчетности слишком много, ресурсы распределены неравномерно, междисциплинарные проекты поддержать почти невозможно [3]. Получается, ректор — заложник цифр, которые не имеют отношения к реальному трансферу технологий. И это давление он вынужден передавать дальше, вниз по иерархии.

Какую цену платят за такое давление люди, видно из опроса 738 студентов МГТУ имени Баумана, который провели А.Л. Сазонова и П.Е. Венгер. 54% жалуются на слишком высокую учебную нагрузку, уровень тревожности выше, чем по другим шкалам [4]. Студент здесь — не субъект, а объект той самой принудительной инновации. Если руководитель игнорирует перегрузку, он теряет главное — мотивацию коллектива.

**Прокси-организации**

В российском дискурсе технологическое лидерство часто связывают с построением университетских экосистем. Но на практике экосистемная риторика вырождается в создание формальных структур. А.А. Рабцевич, опираясь на данные Росстата, приводит цифры: доля вузов в создании передовых производственных технологий выросла с 22,1% в 2014-м до 26,9% в 2023-м. При этом он признает необходимость посредников — технопарков, кластеров, консорциумов [5]. Такие прокси-организации имитируют экосистему, не выполняя интегративной функции. Ю.А. Ковальчук и И.М. Степнов формулируют жесткое возражение: «экосистемы технологических лидеров являются именно проявлением этого лидерства, а не инструментом его достижения» [6]. Если лидерства нет, создание прокси-структур лишь отвлекает ресурсы.

Модель TOP, предложенная Дж.М. Дуартом и М. Ромеро, акцентирует этическую ответственность и человекоцентричность, но остается декларацией, поскольку не операционализирована и не проверена эмпирически [7]. Количественный разрыв фиксирует Н.Н. Аниськина: по итогам самообследования 31 вуза показатель «трансфер разработок» в программы дополнительного профессионального образования составил 6,33 балла из максимально возможного [8]. Аграрный кейс Т.Б. Путивской и Е.А. Подсеваткиной [9] дополняет картину: из 400 заявок на «Студенческий стартап» профинансировано 26 проектов, но их дальнейшая судьба не отслеживается.

**Кадровый дефицит и разрушение реципрокности**

З. Хаджуейнежад и С. Скотт, построив обоснованную теорию на 19 интервью в иранских университетах, показали, что лидерские компетенции развиваются через практику и одновременно переформатируют институциональную среду. «Лидеры развивают компетенции через практику, и их развитие в свою очередь переформатирует институциональную среду» [310]. При-

нудительная инновация разрывает этот цикл: среда задана директивно, пространство для практики сужено отчетностью. Ситуация с инженерными кадрами в оборонно-промышленном комплексе близка к критической. По данным И.Б. Родиной, в Свердловской области более полусотни предприятий искали две тысячи инженеров. Часть заводов перешла на шестидневку, а те, что выпускают вооружение, — на работу в три смены [11]. Университеты не в состоянии покрыть эту потребность: им самим не хватает преподавателей, способных готовить специалистов под новые технологические вызовы.

И.А. Соколова и А.В. Соколов пишут об управлении персоналом как инструменте «Приоритета-2030», но эмпирики у них нет [12]. И.В. Долгих предлагает алгоритм формирования кадрового резерва — тоже скорее на бумаге [13]. Е.Ф. Киреева и А.С. Поздняев замечают: технологическое лидерство всегда национально окрашено, нельзя требовать от одного вуза быть сильным во всем [14]. Руководство обязано выбирать, на чем сконцентрироваться, но этот выбор должен исходить из реальных возможностей, а не из фантазий.

**Дефиниции для управленческой практики**

Уточним термины. Под технологическим лидерством вуза имеется в виду умение не просто разрабатывать передовые производственные технологии, но и доводить их до реального внедрения, а затем встраивать в учебные курсы. Индикатором выступает доля разработок, дошедших до промышленного использования и учебных курсов, а не число патентов или публикаций.

В настоящей работе предлагается опираться на следующие термины.

Принудительная инновация — режим, при котором цели лидерства навязываются без обеспечения ресурсной базы.

Парадоксальное лидерство — вынужденная позиция ректора, совмещающего имитацию достижений перед регулятором с попытками сохранить реальную научно-образовательную деятельность.

Прокси-организация — формальная структура, подменяющая экосистемный механизм трансфера.

*Таблица 1*
*Эмпирические индикаторы*

| Индикатор | Значение | Источник | Что означает для технологического лидерства вуза |
|---|---|---|---|
| Затраты на исследования и разработки, % ВВП | 0,97 при цели 2,0 | [1] | Хронический дефицит ресурсов, исключающий полноценный цикл «разработка — внедрение» |
| Трансфер разработок в программы ДПО, балл по самообследованию 31 вуза | 6,33 из максимально возможного | [15] | Научные результаты не превращаются в курсы, кадровый разрыв не закрывается |
| Дефицит инженерных кадров в ОПК Свердловской области | 2000 сотрудников на 50+ предприятий | [11] | Ключевая отрасль испытывает голод, который вуз не может утолить |
| Доля передовых производственных технологий, созданных вузами | 26,9% в 2023 (рост с 22,1% в 2014) | [5] | Формальный рост числа разработок без данных о внедрении и коммерциализации |
| Прирост публикаций в Scopus после запуска «Приоритета-2030» | 15–20% в год | [3] | Рост отчетных показателей может быть следствием административного давления, а не научного прорыва |
| Судьба студенческих стартапов после грантов | 26 проектов получили по 1 млн руб., дальнейшая судьба неизвестна | [9] | Нет данных о выживаемости, экосистемная модель не отслеживает результат |
| Уровень учебной нагрузки студентов МГТУ | 54% отмечают высокую нагрузку | [4] | Человеческий ресурс расходуется на выживание, а не на развитие технологических компетенций |

Цифры складываются в последовательность, где каждый элемент усиливает следующий. Дефицит финансирования провоцирует перекладывание ответственности, что ведет к формализму. Прокси-организации оттягивают ресурсы, не обеспечивая трансфера, а кадровый голод усиливает нагрузку на оставшихся. В результате разрушается реципрокный цикл развития компетенций, описанный З. Хаджуейнежадом и С. Скоттом [10].

Анализ методологических подходов раскрыт таблицей 2.

*Таблица 2*
*Аналитика*

| Аспект | Зарубежные работы [2, 16, 7, 10] | Российские работы [5, 8, 15, 11] | Вывод для технологического лидерства вуза |
|---|---|---|---|
| Теоретическая база | Сложностная теория лидерства, обоснованная теория, постцифровой подход, TOP-модель | Нормативные модели без устоявшейся теории, описательные схемы | Без теории нельзя выявить скрытые механизмы деформации |
| Эмпирическая насыщенность | 68 интервью, 19 интервью с валидацией | Лишь 2 из 12 работ имеют солидную эмпирику | Дефицит полевых данных мешает оценить реальное состояние трансфера |
| Критичность | Проблематизируют доверие, неопределенность, экосистемы | Исходят из заданной государственной цели, редко ставят ее под сомнение | Отсутствие критики приводит к тиражированию имитационных практик |
| Контекстуальная чувствительность | Выявлены различия между странами и национальными моделями управления | Региональный разрез используется редко, преобладают средние показатели | Усреднение скрывает дифференциацию, критичную для выбора стратегии |
| Практические рекомендации | Абстрактные, но глубокие, направлены на изменение культуры | Конкретные, но поверхностные, часто сводятся к алгоритмам | Без культурных изменений конкретные меры вырождаются в имитацию |
| Качество изданий | Scopus Q1–Q2 | ВАК категории 2, нерецензируемые журналы | Слабая экспертиза снижает достоверность выводов |

**Управленческие решения**

Выход из режима принудительной инновации требует одновременного изменения трех параметров: соразмерности целей и ресурсов, перехода от прокси-имитации к прямому трансферу, восстановления реципрокного развития компетенций (таблица 3).

*Таблица 3*
*Меры реагирования*

| Направление | Текущее состояние | Целевое состояние | Инструмент перехода |
|---|---|---|---|
| Финансирование науки | 0,97% ВВП | Не менее 1,5% ВВП | Пересмотр обязательств, внутреннее перераспределение |
| Трансфер технологий | Прокси без результатов | Прямые контракты | Привязка финансирования к KPI, ликвидация неэффективных структур |
| Программы ДПО | Разрыв 6,33 балла | Обновление на основе НИОКР | Обязательная трансляция результатов в учебные программы |
| Кадровый потенциал | Дефицит, выгорание | Подготовка под задачи | Проектное обучение, отказ от дублирующих дисциплин |
| Управленческая культура | Имитация успеха | Ориентация на результат | Внешний аудит, дебюрократизация |

Перечисленные меры не являются отдаленной перспективой. Они реализуемы в течение двух-трех лет при условии политической воли руководства вузов и отказа от имитационных практик. Главный барьер не технический, а культурный: пока успех измеряется числом отчетов, а не внедренных технологий, порочный круг будет воспроизводиться. Технологическое лидерство требует честной оценки ресурсных ограничений и готовности отказаться от нереалистичных обязательств. Только тогда доверие, трансфер и кадровое развитие смогут восстановить реципрокный цикл, описанный З. Хаджуейнежадом и С. Скоттом [10].

Предложенные направления не претендуют на исчерпывающую полноту, но задают вектор выхода из институциональной ловушки. Дальнейшие исследования должны проверять эффективность конкретных инструментов на пилотных площадках, фиксируя не только формальные показатели, но и динамику реального трансфера технологий и кадрового обеспечения.

**Литература**


1. Кузнецова, Е. И. Технологическое лидерство как цель государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности / Е. И. Кузнецова // Вестник экономической безопасности. – 2025. – № 3. – С. 200-204. – DOI 10.24412/2414-3995-2025-3-200-204. – EDN CYBKKI.
2. Leading with Trust: How University Leaders can Foster Innovation with Educational Technology through Organizational Trust / M. Laufer, B. Deacon, M. A. Mende, L. O. Schäfer // Innovative Higher Education. – 2024. – DOI 10.1007/s10755-024-09733-5. – EDN KSDRGQ.
3. Крылов, Н. Е. Программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: анализ опыта и перспективы развития / Н. Е. Крылов // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. – 2025. – Т. 11 (77), № 3. – С. 25-39. – EDN NDOHTI.
4. Сазонова, А. Л. Социальное самочувствие студентов технического вуза в условиях реализации программы технологического лидерства / А. Л. Сазонова, П. Е. Венгер // Позиция. Философские проблемы науки и техники. – 2024. – № 22. – С. 157-163. – EDN UJJDSH.
5. Рабцевич, А. А. Университет как драйвер технологического развития региональной экономики / А. А. Рабцевич // Вопросы управления. – 2026. – Т. 20, № 1. – С. 111-128. – EDN PDDQMP.
6. Ковальчук, Ю. А. Цифровое технологическое лидерство бизнес-экосистем / Ю. А. Ковальчук, И. М. Степнов // Друкеровский вестник. – 2023. – № 2(52). – С. 44-54. – DOI 10.17213/2312-6469-2023-2-44-54. – EDN PZKBNV.
7. Duart, J.M., Romero, M. (2027). University Leadership in AI-Driven Digital Transformation: A European Perspective Through the TOP Model. In: Chui, K.T., Li, C., Jia, J., Cheung, S.K.S., Lee, F.WF., Shang, J. (eds) Blended Learning. Innovations for Future Education. ICBL 2026. Lecture Notes in Computer Science, vol 16778. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-92-3761-6_1

8. Аниськина, Н. Н. Анализ готовности вузов к решению задач технологического лидерства / Н. Н. Аниськина // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2025. – № 4(72). – С. 29-34. – EDN LSOIFG.
9. Путивская, Т. Б. Аграрные университеты и технологическое лидерство / Т. Б. Путивская, Е. А. Подсеваткина // Островские чтения. – 2025. – № 1. – С. 185-189. – EDN RMZGKH.
10. Khajoueinejad, Z., Scott, S. Directing the wave of digitalization by leadership development for digital universities: a grounded theory study. Int J Educ Technol High Educ 23, 29 (2026). https://doi.org/10.1186/s41239-026-00608-7
11. Родина, И. Б. Технологическое лидерство в отраслях оборонно- промышленного комплекса Российской Федерации (на примере Уральского экономического района) / И. Б. Родина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2026. – № 3. – С. 101-108. – DOI 10.17513/vaael.4496. – EDN NVTYXZ.
12. Соколов, А. В. Управление человеческими ресурсами как инструмент поддержки стратегического технологического лидерства вуза / А. В. Соколов, И. А. Соколова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 5. – С. 123-127. – EDN NGNSEW.
13. Долгих, И. В. Создание кадрового резерва технологических лидеров в университете: пошаговый подход / И. В. Долгих // Ректор ВУЗа. – 2025. – № 4(243). – С. 16-21. – EDN GNZCHS.
14. Киреева, Е. Ф. Приоритеты технологического развития: глобальные тренды национальных стратегий / Е. Ф. Киреева, А. С. Поздняев // Вопросы инновационной экономики. – 2026. – Т. 16, № 2. – С. 249-270. – DOI 10.18334/vinec.16.2.126107. – EDN CJIWET.
15. Аниськина, Н. Н. Модель взаимодействия вузов, корпоративных университетов и работодателей в достижении национальных целей технологического лидерства через ДПО / Н. Н. Аниськина // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2025. – № 2(70). – С. 29-34. – EDN UENFQJ.
16. Ellis, R. A. The Education Leadership Challenges for Universities in a Postdigital Age / R. A. Ellis // Postdigital Science and Education. – 2024. – DOI 10.1007/s42438-024-00461-9. – EDN ERCCAW.

**University Management on the Path to Technological Leadership**

**Bondarchuk N.V.**
National University of Science and Technology «MISIS»

*JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33*

The study examines the deformations of management in Russian universities during the implementation of the state technological leadership program. Based on a thematic synthesis of publications from 2023–2026, a regime of forced innovation is identified, in which technological development goals are imposed without adequate resource provision. It is shown that under these conditions, trust in faculty turns into a mechanism of shifting responsibility, and the ecosystem approach is substituted by the creation of proxy organizations that do not ensure real technology transfer. A personnel deficit in key industries and the disruption of the reciprocal cycle of leadership competency development are recorded. Working definitions of paradoxical leadership, proxy organizations, and forced innovation are formulated. Diagnostic indicators and practical measures are proposed, including revising obligations to the founder, linking funding of intermediary structures to measurable results, and mandatory integration of completed research into continuing education programs. The necessity of transitioning from imitation practices to direct interaction between universities and industry is substantiated.

Keywords: forced innovation, paradoxical leadership, proxy organizations, technological leadership, university management, personnel deficit, technology transfer, reciprocity.

**References**

1. Kuznetsova E.I. Tekhnologicheskoe liderstvo kak tsel' gosudarstvennoy politiki v sfere obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti // Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti. – 2025. – No. 3. – P. 200-204. – DOI 10.24412/2414-3995-2025-3-200-204. – EDN CYBKKI.
2. Laufer M., Deacon B., Mende M.A., Schäfer L.O. Leading with Trust: How University Leaders can Foster Innovation with Educational Technology through Organizational Trust // Innovative Higher Education. – 2024. – DOI 10.1007/s10755-024-09733-5. – EDN KSDRGQ.
3. Krylov N.E. Programma strategicheskogo akademicheskogo liderstva «Prioritet-2030»: analiz opyta i perspektivy razvitiya // Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Sotsiologiya. Pedagogika. Psikhologiya. – 2025. – Vol. 11 (77), No. 3. – P. 25-39. – EDN NDOHTI.
4. Sazonova A.L., Venger P.E. Sotsial'noe samochuvstvie studentov tekhnicheskogo vuza v usloviyakh realizatsii programmy tekhnologicheskogo liderstva // Pozitsiya. Filosofskie problemy nauki i tekhniki. – 2024. – No. 22. – P. 157-163. – EDN UJJDSH.
5. Rabtsevich A.A. Universitet kak drayver tekhnologicheskogo razvitiya regional'noy ekonomiki // Voprosy upravleniya. – 2026. – Vol. 20, No. 1. – P. 111-128. – EDN PDDQMP.
6. Koval'chuk Yu.A., Stepnov I.M. Tsifrovoe tekhnologicheskoe liderstvo biznes-ekosistem // Drukerovskiy vestnik. – 2023. – No. 2(52). – P. 44-54. – DOI 10.17213/2312-6469-2023-2-44-54. – EDN PZKBNV.
7. Duart J.M., Romero M. University Leadership in AI-Driven Digital Transformation: A European Perspective Through the TOP Model // In: Chui, K.T., Li, C., Jia, J., Cheung, S.K.S., Lee, F.WF., Shang, J. (eds) Blended Learning. Innovations for Future Education. ICBL 2026. Lecture Notes in Computer Science, vol 16778. Springer, Singapore, 2027. https://doi.org/10.1007/978-981-92-3761-6_1
8. Anis'kina N.N. Analiz gotovnosti vuzov k resheniyu zadach tekhnologicheskogo liderstva // Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie v strane i mire. – 2025. – No. 4(72). – P. 29-34. – EDN LSOIFG.
9. Putivskaya T.B., Podsevatkina E.A. Agrarnye universitety i tekhnologicheskoe liderstvo // Ostrovskie chteniya. – 2025. – No. 1. – P. 185-189. – EDN RMZGKH.
10. Khajoueinejad Z., Scott S. Directing the wave of digitalization by leadership development for digital universities: a grounded theory study // Int J Educ Technol High Educ. – 2026. – Vol. 23, Art. 29. https://doi.org/10.1186/s41239-026-00608-7
11. Rodina I.B. Tekhnologicheskoe liderstvo v otraslyakh oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossiyskoy Federatsii (na primere Ural'skogo ekonomicheskogo rayona) // Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava. – 2026. – No. 3. – P. 101-108. – DOI 10.17513/vaael.4496. – EDN NVTYXZ.
12. Sokolov A.V., Sokolova I.A. Upravlenie chelovecheskimi resursami kak instrument podderzhki strategicheskogo tekhnologicheskogo liderstva vuza // Finansovye rynki i banki. – 2025. – No. 5. – P. 123-127. – EDN NGNSEW.
13. Dolgikh I.V. Sozdanie kadrovogo rezerva tekhnologicheskikh liderov v universitete: poshagovyy podkhod // Rektor VUZa. – 2025. – No. 4(243). – P. 16-21. – EDN GNZCHS.
14. Kireeva E.F., Pozdnyaev A.S. Prioritety tekhnologicheskogo razvitiya: global'nye trendy natsional'nykh strategiy // Voprosy innovatsionnoy ekonomiki. – 2026. – Vol. 16, No. 2. – P. 249-270. – DOI 10.18334/vinec.16.2.126107. – EDN CJIWET.
15. Anis'kina N.N. Model' vzaimodeystviya vuzov, korporativnykh universitetov i rabotodateley v dostizhenii natsional'nykh tseley tekhnologicheskogo liderstva cherez DPO // Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie v strane i mire. – 2025. – No. 2(70). – P. 29-34. – EDN UENFQJ.
16. Ellis R.A. The Education Leadership Challenges for Universities in a Postdigital Age // Postdigital Science and Education. – 2024. – DOI 10.1007/s42438-024-00461-9. – EDN ERCCAW.