

УДК 332.1

EDN: WTZFBJ

DOI: <https://doi.org/10.65891/2949-1983-2026-22-1-18-24>



©2026 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ АРХИТЕКТУРЫ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕГИОНЕ

СКОРНИЧЕНКО Наталья Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, директор
Высшей школы экономики и управления
Поволжский государственный университет сервиса
445017, Россия, Тольятти, skorninn@bk.ru

SPIN: 3588-7589

AuthorID: 437176

ORCID: 0000-0002-3437-6853

Аннотация. В статье исследуются теоретико-методологические подходы и прикладные аспекты формирования эффективной архитектуры институтов развития инновационной деятельности на региональном уровне. Актуальность темы обусловлена сменой технологических укладов, необходимостью адаптации институциональной структуры регионов к новым вызовам технологического суверенитета, а также потребностью в переосмыслении роли институтов развития в условиях внешних ограничений и структурной трансформации российской экономики. Цель работы – обоснование концептуальных направлений трансформации региональных институтов развития на основе анализа современного состояния и выявления системных проблем их функционирования, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию институционального дизайна инновационной сферы на мезоуровне. В статье уточнено понятие «архитектура институтов развития», предложена авторская типология институциональных конфигураций, выделены ключевые факторы эффективности, среди которых особое значение приобретает сбалансированное сочетание рыночных и программно-целевых механизмов. На основе анализа практик ряда российских регионов выявлены типичные дисфункции: фрагментарность инфраструктуры, дублирование функций, разрыв между генерацией знаний и их коммерциализацией, недостаточная координация федеральных и региональных инициатив, кадровые проблемы институтов развития, слабость механизмов обратной связи с реальным сектором экономики. Сформулированы принципы проектирования эффективной архитектуры: адаптивность, иерархическая согласованность, ориентация на полный инновационный цикл, синхронизация с приоритетами технологического развития, субсидиарность, гибкость, открытость и партисипативность. Предложены направления совершенствования региональной политики в данной сфере, включая инструменты цифровизации процессов поддержки инноваций, механизмы оценки результативности институтов развития, а также рекомендации по кадровому обеспечению их деятельности.

Ключевые слова: институты развития, региональная инновационная система, архитектура институтов, инновационная инфраструктура, технологическое развитие, коммерциализация инноваций, технологический суверенитет.
© Скорниченко Н.Н., 2026

DEVELOPING AN EFFECTIVE ARCHITECTURE FOR INNOVATION DEVELOPMENT INSTITUTIONS IN THE REGION

SKORNICHENKO Natalya Nikolaevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Director of the Higher School of Economics and Management
Volga State University of Service
445017, Russia, Togliatti, skorninn@bk.ru

Abstract. This article examines the theoretical and methodological approaches and applied aspects of developing an effective architecture for innovation development institutions at the regional level. The relevance of this topic is determined by the changing technological paradigms, the need to adapt the institutional structure of regions to new challenges of technological sovereignty, and the need to rethink the role of development institutions in the context of external constraints and the structural transformation of the Russian economy. The purpose of this work is to substantiate conceptual directions for the transformation of regional development institutions based on an analysis of the current state and identification of systemic problems in their functioning, as well as to develop practical recommendations for improving the institutional design of the innovation sphere at the meso-level. The article clarifies the concept of “architecture of development institutions,” proposes a typology of institutional configurations, and identifies key performance factors, among which a balanced combination of market and program-targeted mechanisms is of particular importance. Based on an analysis of the practices of a number of Russian regions, typical dysfunctions are identified: fragmented infrastructure, duplication of functions, a gap between knowledge generation and its commercialization, insufficient coordination of federal and regional initiatives, personnel problems at development institutions, and weak feedback mechanisms with the real sector of the economy. The principles for designing an effective architecture are formulated: adaptability, hierarchical consistency, focus on the full innovation cycle, synchronization with technological development priorities, subsidiarity, flexibility, openness, and participation. Directions for improving regional policy in this area are proposed, including tools for digitalizing innovation support processes, mechanisms for assessing the performance of development institutions, and recommendations for staffing them.

Keywords: development institutions, regional innovation system, institutional architecture, innovation infrastructure, technological development, commercialization of innovation, technological sovereignty.

© Skornichenko N.N., 2026

ВВЕДЕНИЕ

В условиях обострения глобальной конкуренции и перехода к новому технологическому укладу ключевым фактором конкурентоспособности территорий становится способность региональных экономических систем генерировать, внедрять и масштабировать инновации. Достижение национальной цели технологического лидерства, провозглашенной в стратегических документах

Российской Федерации, объективно требует пересмотра подходов к функционированию институтов развития, призванных выступать проводниками инновационной политики [1]. При этом особую остроту приобретает вопрос не просто о наличии тех или иных институтов, но об их системной организации, внутренней согласованности и способности адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям.

Актуальность темы исследования дополнительно усиливается несколькими факторами. Во-первых, геополитическая ситуация и беспрецедентное санкционное давление, с которым столкнулась Россия начиная с 2022 года, актуализировали задачу достижения технологического суверенитета. Это требует не просто импортозамещения, но опережающего развития собственных технологических компетенций, что невозможно без эффективно работающих институтов поддержки инноваций [2]. Во-вторых, наблюдается исчерпание потенциала экстенсивного подхода к институциональному строительству: простое увеличение количества технопарков, бизнес-инкубаторов, центров трансфера технологий и венчурных фондов не приводит к ожидаемому росту инновационной активности. Более того, в ряде регионов созданные структуры существуют формально, не выполняя своих функций в полном объеме либо дублируя деятельность друг друга [3; 4]. В-третьих, меняется сама парадигма инновационного развития: на смену линейной модели инноваций приходят сетевые и платформенные решения, что требует соответствующей трансформации поддерживающих институтов [5].

Как справедливо отмечают исследователи, в России сложилась ситуация, при которой сформирована достаточно широкая сеть организаций, позиционирующих себя в качестве институтов развития, однако их деятельность зачастую слабо скоординирована, отсутствует четкое разделение зон ответственности, а результаты работы оцениваются преимущественно по количественным, а не качественным показателям [2; 5]. Это порождает разрыв между декларируемыми целями инновационной политики и реальными результатами функционирования институтов поддержки.

Особую значимость проблематика формирования эффективной архитектуры институтов развития приобретает на региональном уровне. Именно регионы выступают основным пространством реализации инновационных процессов, здесь сосредоточены научные и образовательные организации, промышленные предприятия, малый и средний инновационный бизнес. При этом регионы существенно различаются по своему ресурсному, кадровому, научно-техническому потенциалу, что делает невозможным унификацию подходов к институциональному строительству и требует учета местной специфики [1; 4].

В этой связи особую актуальность приобретает проблематика формирования архитектуры институтов развития – не просто совокупности элементов, но их внутренне согласованной, иерархически выстроенной и функционально взаимосвязанной системы, обеспечивающей реализацию полного инновационного цикла. Понятие архитектуры в данном контексте позволяет перейти от статичного описания набора институтов к динамическому анализу их взаимодействия, соподчинения и кооперации.

Цель статьи – обоснование концептуальных подходов к формированию эффективной архитектуры региональных институтов развития инновационной деятельности, учитывающей как теоретические наработки институционального дизайна, так и эмпирический опыт российских регионов.

МЕТОДОЛОГИЯ

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области институциональной экономики, региональной экономики, теории инновационных систем. В работе использованы методы системного, сравнительного и структурно-функционального анализа, метод типологизации, а также методы эмпирического обобщения и экспертных оценок.

Информационной базой исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики, материалы Министерства экономического развития РФ, Министерства науки и высшего образования РФ, отчеты и аналитические материалы корпораций развития и иных институтов поддержки инноваций в рос-

сийских регионах, публикации в научных изданиях и периодической печати.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Категория «институты развития» укоренилась в экономической науке относительно недавно, однако сам феномен государственной поддержки приоритетных направлений экономического роста имеет длительную историю. В современном понимании институты развития представляют собой специализированные организации, созданные при участии государства и призванные устранять «провалы рынка» в сферах, имеющих стратегическое значение для долгосрочного экономического роста [5; 6]. Применительно к инновационной деятельности функционал этих институтов охватывает широкий спектр задач: от финансирования фундаментальной науки и поддержки стартапов до создания инфраструктуры трансфера технологий и содействия экспорту высокотехнологичной продукции.

В научной литературе сложились различные подходы к классификации институтов развития. По масштабу деятельности выделяют международные, национальные (федеральные), региональные и муниципальные институты развития. По функциональному назначению различают финансовые институты (банки развития, венчурные фонды, гарантийные организации), инфраструктурные институты (технопарки, бизнес-инкубаторы, индустриальные парки, особые экономические зоны), сервисные институты (центры трансфера технологий, центры прототипирования, инжиниринговые центры, центры коллективного пользования оборудованием), а также институты координации и развития кооперации (кластерные организации, центры кластерного развития). По форме собственности выделяют государственные, частные и смешанные институты развития [7].

Однако, как справедливо отмечают И. В. Мирошниченко и М. В. Терешина, практика институционального строительства региональных инновационных систем носит поливариативный характер, что обусловлено дифференциацией ресурсного потенциала территорий, отраслевой специализацией и сложившимися моделями межсекторного взаимодействия [3]. Это ставит задачу перехода от описания отдельных институтов к проектированию их целостной архитектуры.

Под архитектурой институтов развития инновационной деятельности региона мы предлагаем понимать институциональную конфигурацию, включающую следующие взаимосвязанные компоненты: субъектный состав, институциональные связи, ресурсное обеспечение, нормативно-правовой каркас, механизмы обратной связи (таблица 1).

Таблица 1. Структурные компоненты архитектуры институтов развития инновационной деятельности региона

№	Компонент архитектуры	Содержательная характеристика
1	Субъектный состав	Совокупность организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности, наделенных определенными функциями по поддержке и развитию инновационной деятельности, с четкой фиксацией их миссии, целевого назначения и зон ответственности
2	Институциональные связи	Система горизонтальных и вертикальных взаимодействий между субъектами, включая механизмы координации, соподчинения и кооперации, а также формальные и неформальные правила их взаимодействия
3	Ресурсное обеспечение	Совокупность финансовых, кадровых, материально-технических, информационных потоков, обеспечивающих функционирование институтов и реализацию ими своих функций

4	Нормативно-правовой каркас	Система правовых актов и регламентов, определяющих правила создания, функционирования и ликвидации институтов развития, а также меры и формы поддержки инновационной деятельности
5	Механизмы обратной связи	Инструменты мониторинга и оценки эффективности деятельности институтов, позволяющие корректировать их функционирование в соответствии с изменяющимися внешними условиями и потребностями инновационного бизнеса

Источник: составлено автором

Эффективность данной архитектуры определяется не столько количеством созданных структур, сколько их способностью обеспечивать непрерывность инновационного цикла: от зарождения идеи до вывода готового продукта на рынки и его последующего масштабирования. При этом важным является наличие «бесшовных» переходов между этапами, что требует согласованной работы различных институтов, специализирующихся на поддержке соответствующих стадий инновационного процесса [8].

Анализ эволюции институтов развития в России позволяет выделить несколько сменявших друг друга этапов, каждому из которых соответствовала своя доминирующая парадигма институционального строительства (рисунок 1).

Представляется, что в современной ситуации требуется не механическое противопоставление, а конвергенция этих подходов: использование преимуществ программно-целевого управления для развития критических технологий при сохранении и восстановлении рыночных институтов, обеспечивающих широкий поток инновационных инициатив «снизу». Именно гибридные модели, сочетающие государственное стратегическое целеполагание с рыночными механизмами отбора и поддержки проектов, представляются наиболее адекватными вызовам текущего момента.

Эволюция институтов развития в России



Рисунок 1 – Эволюция институтов развития инновационной деятельности России
(составлено автором)

Эмпирический анализ практик российских регионов позволяет выявить ряд устойчивых проблем, препятствующих формированию эффективной архитектуры институтов развития. Рассмотрим эти проблемы подробнее, опираясь на конкретные примеры регионов.

1. Функциональная разобщенность и дублирование полномочий.

В регионах одновременно функционируют корпорации развития, технопарки, бизнес-инкубаторы, венчурные фонды, центры кластерного развития, центры поддержки экспорта, центры инжиниринга, центры прототипирования, центры коллективного пользования оборудованием, региональные представительства институтов федерального уровня и иные структуры, однако их деятельность зачастую слабо скоординирована. Отсутствие четкого разделения зон ответственности по этапам инновационного цикла приводит к тому, что одни стадии (например, генерация идей и начальное образование) оказываются относительно обеспеченными поддержкой, в то время как другие (инжиниринг, сертификация, вывод на внешние рынки, масштабирование бизнеса) – «проваливаются» [4].

Показателен в этом отношении опыт Республики Саха (Якутия), где, по данным исследователей, при наличии значительного количества институтов поддержки инноваций отсутствует их четкая специализация и координация, что приводит к распылению бюджетных средств и снижению совокупной эффективности [4]. Сходные проблемы фиксируются и в других регионах.

2. Разрыв между научно-исследовательским сектором и реальным производством.

Институты развития, созданные при университетах и академических центрах, часто ориентированы на поддержку внутренних проектов и слабо связаны с запросами региональной промышленности. В свою очередь, промышленные предприятия, особенно в условиях монополизированных рынков и доминирования крупного бизнеса, не всегда демонстрируют готовность к восприятию новых технологий и взаимодействию с малыми инновационными компаниями [9].

Особенно остро эта проблема проявляется в регионах с высокой долей сырьевого сектора в структуре экономики. Так, в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре при наличии мощного нефтегазового комплекса и значительных финансовых ресурсов длительное время не удавалось выстроить эффективные механизмы трансфера технологий из научной сферы в промышленность. Созданные институты развития работали преимущественно в социальной сфере и малом бизнесе, не затрагивая технологическую модернизацию градообразующих предприятий.

3. Недостаточная координация федеральных и региональных институтов.

Представительства институтов федерального уровня (Сколково, ВЭБ.РФ, Российский научный фонд, Российский фонд фундаментальных исследований, Фонд содействия инновациям) работают в регионах, но их активность не всегда интегрирована в региональные стратегии и программы развития. Более того, условия участия в федеральных программах поддержки зачастую слабо учитывают региональную специфику, что затрудняет доступ местных компаний к этим ресурсам [10].

Позитивным исключением выглядит инициатива по масштабированию региональных конкурсов по модели Российского научного фонда. Это задает вектор на синхронизацию федеральной и региональной научно-технической политики, однако его реализация требует времени, отработки механизмов и дополнительного финансирования.

4. Институциональное строительство зачастую ведется без учета специфики региональной экономики.

Механическое копирование успешных практик (например, Татарстана или Томской области) без адаптации к местным условиям не приносит желаемого результата. При этом каждый регион имеет свою уникальную структуру экономики, сложившуюся специализацию, особенности расселения и социально-культурные характеристики, которые должны учитываться при проектировании институциональной архитектуры.

Так, в Краснодарском крае при доминировании агро-промышленного и туристско-рекреационного комплексов инновационная инфраструктура длительное время формировалась по универсальному образцу, без учета отраслевой специфики [11]. Это приводило к тому, что создаваемые технопарки и бизнес-инкубаторы были слабо востребованы реальным сектором, а инновационные проекты в сфере АПК и туризма не получали адекватной поддержки. В последние годы ситуация начала меняться: создаются специализированные агробиотехнопарки, центры компетенций в сфере переработки сельхозпродукции, однако инерция предыдущего подхода все еще дает о себе знать.

5. Недостаточная эффективность использования бюджетных средств, выделяемых на поддержку инновационной деятельности.

Многие институты развития демонстрируют низкую финансовую устойчивость, сохраняя зависимость от бюджетного финансирования и не генерируя достаточного объема внебюджетных доходов. Оценка эффективности их деятельности зачастую носит формальный характер и основывается на количественных показателях (количество поддержанных проектов, проведенных мероприятий) без анализа реального влияния на инновационное развитие региона [6].

6. Кадровая проблема.

Деятельность в сфере инновационного развития требует уникальной комбинации компетенций: понимания научно-технической проблематики, предпринимательских навыков, знания рыночной конъюнктуры, умения выстраивать коммуникации между различными стейкхолдерами. Подготовка таких специалистов ведется недостаточно, а оплата труда в региональных институтах развития часто неконкурентоспособна по сравнению с коммерческим сектором, что приводит к оттоку квалифицированных кадров [2].

7. Слабость механизмов обратной связи с реальным сектором экономики и гражданским обществом.

Институты развития часто работают в режиме «черного ящика», когда их деятельность непрозрачна для внешних стейкхолдеров, а механизмы учета мнения бизнеса и научного сообщества при принятии решений не развиты. Это порождает отчуждение между институтами поддержки и их целевой аудиторией, снижает доверие к ним и, как следствие, ограничивает обращение потенциальных получателей поддержки.

Таким образом, системный анализ позволяет констатировать наличие комплекса взаимосвязанных проблем, препятствующих формированию эффективной архитектуры институтов развития в российских регионах. Эти проблемы носят не случайный, а системный характер и требуют комплексного решения, учитывающего как теоретические разработки в области институционального дизайна, так и лучшие практики регионального развития.

Обобщение теоретических подходов и анализа эмпирических данных позволяет сформулировать базовые принципы, на которых должно строиться формирование эффективной архитектуры институтов развития инновационной деятельности в регионе:

1. Принцип адаптивности и контекстуальности. Архитектура не может быть унифицированной – она обязана учитывать отраслевую специализацию, кадровый и научный потенциал, географию и социокультурные особенности территории. Для промышленных регионов приоритетны институты поддержки модернизации и инжиниринга, для аграрных – центры агробиотехнологий, для научных центров – инструменты коммерциализации разработок, для приграничных территорий – структуры содействия международной кооперации и экспорту.

2. Принцип иерархической согласованности. Система должна быть многоуровневой, с четкой фиксацией места и функций каждого института. Требуется вертикальная (федеральный – региональный – муниципальный уров-

ни) и горизонтальная (межведомственная) координация. Инструментами выступают соглашения, дорожные карты, проектные офисы и согласование стратегических документов разного уровня.

3. Принцип ориентации на полный инновационный цикл. Институты в совокупности должны обеспечивать непрерывное сопровождение проекта – от фундаментальных исследований до масштабирования бизнеса. Целесообразно закрепление специализации за конкретными стадиями с созданием «стыковочных» механизмов для передачи проектов [4]. Идеальная модель – «институциональная лестница», где на каждом этапе проект получает поддержку профильной структуры.

4. Принцип синхронизации с технологическими приоритетами. Деятельность институтов должна быть подчинена национальным целям и развитию критических технологий. Это требует концентрации ресурсов на направлениях, где регион имеет конкурентные преимущества либо критическую зависимость от импорта. Оптимальна модель «специализированной диверсификации»: основная часть ресурсов направляется на приоритеты, но сохраняется резерв для поддержки перспективных инициатив.

5. Принцип subsidiarity. Решения должны приниматься на том уровне, где они могут быть реализованы наиболее эффективно. Поддержка локальных проектов – прерогатива муниципальных институтов либо региональных структур через местные представительства, что позволяет учитывать специфику и оперативно реагировать на запросы бизнеса.

6. Принцип гибкости. Архитектура не может быть статичной. Необходимы регулярный мониторинг эффективности, пересмотр функций, реорганизация неэффективных звеньев и создание новых под актуальные задачи. Инструментом гибкости выступают проектные формы, позволяющие временно объединять ресурсы разных институтов.

7. Принцип сочетания рыночных и программно-целевых механизмов. В условиях санкций и структурной перестройки опора исключительно на рынок невозможна. Но возврат к чистому госзаданию чреват воспроизводством советских проблем – отрывом от реального спроса [9]. Необходим гибрид: стратегические приоритеты задает государство, а механизмы реализации включают как прямое финансирование, так и конкурсы, венчурные инструменты, поддержку частной инициативы. Важно сохранять институты, генерирующие инновации «снизу» – они создают базу для будущего роста.

8. Принцип открытости и партисипативности. Формирование и корректировка архитектуры должны вестись с участием науки, бизнеса, экспертов и общественности через общественные обсуждения и совещательные органы. Деятельность институтов обязана быть прозрачной: публичная отчетность, открытые конкурсы, понятные критерии отбора, доступная информация о мерах поддержки.

9. Принцип ориентированности на результат. Эффективность институтов должна оцениваться не по количеству мероприятий или осволенным средствам, а по реальному вкладу в инновационное развитие: создание новых технологий, рост производительности, прирост высокопроизводительных рабочих мест, импортозамещение, доля инновационной продукции в ВРП, экспорт высокотехнологичных товаров. Система оценки обязана быть многоуровневой, включая количественные и качественные показатели с учетом специфики институтов и этапов инновационного цикла.

Анализ практик российских регионов позволяет выделить несколько моделей формирования архитектуры институтов развития, различающихся по степени централизации, характеру специализации институтов, механизмам координации и другим параметрам (таблица 2).

Таблица 2 – Типология моделей формирования архитектуры институтов развития в российских регионах

Модель	Ключевые характеристики	Преимущества	Недостатки	Региональные примеры
1. Централизованная (моноцентрическая)	Наличие единого центра управления (корпорация развития, агентство инвестиционного развития), аккумулирующего функции поддержки инноваций и координирующего работу остальных институтов	Высокая степень координации, концентрации ресурсов; единство подходов к поддержке проектов	Бюрократизация; снижение гибкости и оперативности принятия решений	Республика Татарстан - АО «Татнефтехиминвест-холдинг» координирует взаимодействие научных организаций и предприятий нефтегазохимического комплекса; ОЭЗ «Алабуга», технополис «Химград» работают в тесном взаимодействии с республиканскими органами власти
2. Децентрализованная (полицентрическая)	Наличие нескольких относительно самостоятельных центров поддержки, специализирующихся на различных направлениях или этапах инновационного цикла; координация на договорной основе и через совместные проекты	Гибкость; конкуренция институтов за проекты и ресурсы; диверсификация подходов	Дублирование функций; распыление бюджетных средств; сложность общей координации	Томская область - сеть институтов, сформировавшихся вокруг университетов и академических институтов (ОЭЗ технико-внедренческого типа, Технопарк, Центр трансфера технологий, венчурные фонды)
3. Сетевая	Отсутствие жесткой иерархии; преобладание горизонтальных связей; объединение в сеть для реализации совместных проектов и программ (формально или неформально)	Высокая адаптивность; способность к самоорганизации; синергетический эффект	Требует развитой коммуникативной культуры; высокий уровень доверия между участниками; сложность управления	Калужская область (кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины); Новосибирская область (кластер информационных и биофармацевтических технологий)
4. Смешанная (гибридная)	Сочетает элементы централизованной, децентрализованной и сетевой моделей; адаптируется к конкретным условиям региона	Гибкое реагирование на изменяющиеся условия; учет множественности факторов; сбалансированность	Сложность проектирования; риск дисбаланса между элементами различных моделей	Наиболее распространена в российской практике; встречается в большинстве регионов в различных вариациях

Источник: составлено автором

Выбор конкретной модели зависит от множества факторов: размера региона и его экономического потенциала, структуры экономики, наличия научно-образовательного комплекса, исторически сложившихся традиций управления, кадрового потенциала и других. При этом важно понимать, что не существует единственно правильной модели, оптимальной для всех регионов. Ключевое значение имеет соответствие выбранной модели региональной специфике и стратегическим приоритетам развития.

Исходя из выделенных принципов и анализа проблемных зон, можно предложить следующие направления совершенствования политики формирования архитектуры институтов развития на региональном уровне:

1. Инвентаризация и оптимизация действующей сети институтов развития.

Во многих регионах целесообразно проведение комплексного аудита деятельности институтов развития на предмет дублирования функций, эффективности использования бюджетных средств, востребованности оказываемых услуг со стороны бизнеса и научного сообщества. Результатом такого аудита может стать оптимизация сети: укрупнение структур, ликвидация неэффективных институтов, перераспределение функций между существующими институтами, создание недостающих звеньев институциональной архитектуры. Важным инструментом оптимизации является создание «одного окна» для инноваторов, позволяющего получить доступ ко всем мерам поддержки через единую точку входа. В ряде регионов такую функцию могут выполнять центры инновационного развития, создаваемые на базе корпораций развития или иных уполномоченных организаций.

2. Развитие механизмов проектного финансирования и государственно-частного партнерства в инновационной сфере.

Опыт Томской области и других регионов, где рыночные институты, созданные в 2000-е годы (бизнес-инкубаторы, венчурные фонды, центры трансфера технологий), продемонстрировали свою состоятельность в наращивании потока инициатив, показывает важность сохранения и развития этих институтов, несмотря на смещение акцентов в сторону программно-целевого управления [9]. Сегодня спрос на инновации формируется за счет импортозамещения и задач технологического суверенитета, что создает окно возможностей для реанимации рыночных инструментов при активной государственной поддержке.

Перспективными формами государственно-частного партнерства в инновационной сфере являются:

- создание венчурных фондов с участием государственного и частного капитала для финансирования инновационных проектов на ранних стадиях;
- развитие механизмов проектного финансирования НИОКР, при котором государство и бизнес на паритетных началах финансируют разработку технологий под конкретные рыночные задачи;
- создание инжиниринговых центров и центров прототипирования на базе университетов и научных организаций с участием промышленных партнеров;
- развитие инструментов гарантийной поддержки инновационных проектов, позволяющих снизить риски частных инвесторов.

3. Интеграция образования, науки и бизнеса через институты развития.

Перспективной моделью выступают создаваемые на базе университетов и научных организаций центры трансфера технологий, малые инновационные предприятия, молодежные лаборатории, работающие в кооперации с промышленными партнерами. Важно, чтобы результаты этой деятельности не только публиковались в статьях и защищались в диссертациях, но и внедрялись в реальное производство, принося экономический эффект.

Дополнительными инструментами интеграции могут выступать:

- базовые кафедры университетов на предприятиях и в институтах развития, позволяющие готовить кадры под конкретные задачи;
- совместные научно-производственные лаборатории и центры коллективного пользования оборудованием;
- программы стажировок студентов и аспирантов в институтах развития и инновационных компаниях;
- поддержка студенческого технологического предпринимательства через акселераторы, бизнес-инкубаторы, конкурсы инновационных проектов;
- развитие сети цифровых производственных лабораторий и центров молодежного инновационного творчества, позволяющих вовлекать в инновационную деятельность школьников и студентов [12].

4. Развитие компетенций управленческих кадров институтов развития.

Инновационный менеджмент - особая сфера деятельности, требующая сочетания научного кругозора, предпринимательских навыков, понимания производственных процессов, умения работать с людьми и выстраивать коммуникации между различными стейкхолдерами. Подготовка таких кадров должна стать отдельным направлением региональной кадровой политики [9].

Необходимыми мерами в этой сфере являются:

- разработка и реализация программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации для руководителей и сотрудников институтов развития;
- организация стажировок в успешно работающих институтах развития других регионов и стран;
- привлечение к руководству институтами развития специалистов, имеющих успешный опыт предпринимательской деятельности и работы в реальном секторе;
- создание системы наставничества и кадрового резерва;
- внедрение эффективных контрактов для руководителей институтов развития, увязывающих оплату труда с достижением ключевых показателей эффективности.

5. Совершенствование методик оценки эффективности институтов развития.

Традиционные показатели (количество поддержанных проектов, объем привлеченных средств, количество проведенных мероприятий) должны дополняться индикаторами долгосрочного эффекта, отражающими реальный вклад институтов в инновационное развитие региона [6].

Предлагается использовать многоуровневую систему оценки, включающую:

- показатели результативности текущей деятельно-

сти (операционные показатели);

- показатели непосредственных результатов (количество созданных рабочих мест, объем выпущенной продукции, количество патентов и лицензий, объем привлеченных инвестиций);

- показатели конечных эффектов для экономики региона (рост производительности труда в компаниях-реципиентах, прирост высокопроизводительных рабочих мест, импортозамещение, увеличение доли инновационной продукции в ВРП, рост экспорта высокотехнологичной продукции);

- показатели системных эффектов (развитие инновационной культуры, формирование сетей взаимодействия, улучшение инвестиционного климата).

Важным инструментом повышения эффективности оценки является привлечение независимых экспертов и проведение внешнего аудита деятельности институтов развития.

6. Цифровая трансформация процессов поддержки инноваций.

Современные цифровые технологии открывают новые возможности для повышения эффективности институтов развития. Целесообразно создание региональных цифровых платформ поддержки инновационной деятельности, обеспечивающих:

- единую точку доступа к информации обо всех мерах поддержки, действующих в регионе;
- возможность подачи заявок на получение поддержки в электронном виде;
- автоматизированный мониторинг реализации проектов;

- формирование баз данных инновационных проектов, экспертов, потенциальных инвесторов;

- организацию виртуальных коммуникационных площадок для взаимодействия участников инновационного процесса;

- использование технологий искусственного интеллекта для анализа проектов и прогнозирования их успешности;

- применение технологий распределенного реестра (блокчейн) для обеспечения прозрачности и неизменности данных о поддержанных проектах.

7. Развитие межрегиональной кооперации институтов развития.

В условиях ограниченности ресурсов и необходимости концентрации усилий на приоритетных направлениях важное значение приобретает межрегиональная кооперация. Регионы могут объединять усилия для создания межрегиональных инновационных кластеров, совместных центров компетенций, реализации крупных межрегиональных проектов, обмена опытом и лучшими практиками. Особый потенциал имеют межрегиональные связи в рамках макрорегионов (например, в Сибири, на Дальнем Востоке, в Северо-Западном регионе), где регионы связаны историческими, экономическими и культурными связями.

ОБСУЖДЕНИЕ

Формирование эффективной архитектуры институтов развития инновационной деятельности в регионе представляет собой сложную, многофакторную задачу, не имеющую универсальных решений. Анализ российской практики свидетельствует о необходимости перехода от экстенсивного наращивания инфраструктуры к ее качественной настройке, оптимизации и обеспечению функциональной связности.

Ключевым императивом современного этапа становится синтез двух парадигм: мобилизационной (программно-целевой), позволяющей фокусировать ресурсы на прорывных направлениях, и рыночной, обеспечивающей генерацию широкого спектра инициатив и их коммерциализацию. Эффективная архитектура институтов развития должна выстраиваться с учетом региональной специфики, ориентироваться на полный инновационный цикл и обеспечивать тесную координацию всех участ-

ников инновационного процесса – государства, науки, образования и бизнеса.

ВЫВОДЫ

Проведенный анализ позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Понятие «архитектура институтов развития» является более широким и содержательным по сравнению с традиционными понятиями «инновационная инфраструктура» или «совокупности институтов развития», поскольку акцентирует внимание не только на субъектном составе, но и на связях между элементами, их иерархии, ресурсном обеспечении и нормативно-правовом каркасе.

2. Современное состояние институтов развития в российских регионах характеризуется наличием системных проблем: функциональная разобщенность и дублирование полномочий, разрыв между наукой и производством, недостаточная координация федеральных и региональных институтов, копирование чужих моделей без учета региональной специфики, кадровые проблемы, слабость обратной связи с реальным сектором [13].

3. Проектирование эффективной архитектуры институтов развития должно основываться на системе принципов, включающих адаптивность, иерархическую согласованность, ориентацию на полный инновационный цикл, синхронизацию с приоритетами технологического развития, субсидиарность, гибкость, сочетание рыночных и программно-целевых механизмов, открытость и партисипативность, ориентированность на результат.

4. В зависимости от региональной специфики могут применяться различные модели архитектуры институтов развития: централизованная, децентрализованная, сетевая или смешанная. Ключевое значение имеет соответствие выбранной модели конкретным условиям региона.

5. Основными направлениями совершенствования региональной политики в сфере формирования архитектуры институтов развития выступают: инвентаризация и оптимизация действующей сети, развитие государственно-частного партнерства, интеграция образования, науки и бизнеса, развитие кадрового потенциала, совершенствование методик оценки эффективности, цифровая трансформация процессов поддержки, развитие межрегиональной кооперации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Миронова, Е. А. Инновационная основа модернизации регионального промышленного комплекса / Е. А. Миронова, А. С. Горький. – Самара : Общество с ограниченной ответственностью «САМАРАМА», 2023. – 185 с. – ISBN 978-5-605-08697-0.
2. Формирование технологического суверенитета российской экономики: технологические инновации, импортозамещение и импортоопережение как стратегические приоритеты государственной политики / Л. А. Выборнова, О. Н. Наумова, Н. А. Николаева [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 266 с. – ISBN 978-5-00261-299-4.
3. Мирошниченко, И. В. Институциональный дизайн региональной инновационной системы: теоретические рамки и российская практика / И. В. Мирошниченко, М. В. Терешина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – Т. 13, № 5. – С. 117-132. – DOI 10.22394/2071-2367-2018-13-5-117-132.
4. Иванова, Л. Д. Проблемы развития инновационной инфраструктуры Республики Саха (Якутия) / Л. Д. Иванова, И. В. Николаева, М. П. Цынзак // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 12-1. – С. 80-86. – DOI 10.17513/vaael.3869.
5. Фролов, А. А. Институты инновационного развития региональных социально-экономических систем: опыт России / А. А. Фролов // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы : сборник научных статей : в двух томах. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2024. – С. 659-665.
6. Фролов, А. А. Роль институтов развития в обеспечении технологического прогресса страны (на примере Орловской области) / А. А. Фролов // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 248, № 4. – С. 591-603. – DOI 10.38197/2072-2060-2024-248-4-591-603.
7. Михайлов, В. С. Совершенствование институтов развития инновационной деятельности / В. С. Михайлов // Искусственные общества. – 2020. – Т. 15, № 3. – С. 11. – DOI 10.18254/S207751800011181-8.
8. Токавкин, Н. М. Управление процессами импортозамещения технологических инноваций в промышленности России / Н. М. Токавкин, Е. А. Миронова, Т. А. Оруч. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. – 191 с. – ISBN 978-5-907916-57-9.
9. Золотенков, А. О создании инновационных институтов (на

примере томского научного кластера) / А. Золотенков, С. Белановский. – DOI 10.47711/belan-2025-09. – URL: <https://ecfor.ru/publication/o-sozdanii-innovatsionnyh-institutov-na-primere-tomskogo-nauchnogo-klastera/> (дата обращения: 22.01.2026).

10. Сogaчева, О. В. Развитие региональной экосистемы стартапов в современной бизнес - среде / О. В. Сogaчева, А. И. Девятилова // Регион: системы, экономика, управление. – 2023. – № 4(63). – С. 72-77. – DOI 10.22394/1997-4469-2023-63-4-72-77.

11. В Краснодаре откроют филиал Института экономики роста им. П.А. Столыпина // РБК Краснодар : [сайт]. – 2025. – 17 сентября. – URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/68ca82189a79475acfa8355e> (дата обращения: 03.02.2026).

12. Оруч, Т. А. Молодежное технологическое предпринимательство в России: текущее состояние и направления развития / Т. А. Оруч, А. В. Демидов // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 11. – С. 233-240.

13. Наумова, О. Н. Молодые специалисты как ресурс для формирования технологического суверенитета и фактор инновационного развития национальной и региональной экономики / О. Н. Наумова, Н. А. Николаева // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2024. – № 3(41). – С. 134-148.

REFERENCES

1. Mironova, E. A. The innovative basis of modernization of the regional industrial complex / E. A. Mironova, A. S. Gorky. Samara: Samararama Limited Liability Company, 2023. 185 p. – ISBN 978-5-605-08697-0.

2. Formation of technological sovereignty of the Russian economy: technological innovations, import substitution and import transfer as strategic priorities of state policy / L. A. Vybornova, O. N. Naumova, N. A. Nikolaeva [et al.]. – Kursk: CJSC “University Book”, 2025. 266 p. – ISBN 978-5-00261-299-4.

3. Miroshnichenko, I. V. Institutional design of the regional innovation system: theoretical framework and Russian practice / I. V. Miroshnichenko, M. V. Tereshina // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2018. Vol. 13, No. 5. Pp. 117-132. – DOI 10.22394/2071-2367-2018-13-5-117-132.

4. Ivanova, L. D. problems of innovative infrastructure development in the Republic of Sakha (Yakutia) / L. D. Ivanova, I. V. Nikolaeva, M. P. tsynzak // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. No. 12-1. pp. 80-86. – DOI 10.17513/vaael.3869.

5. Frolov, A. A. Institute of Innovative Development of regional socio-economic systems: the experience of Russia / A. A. Frolov // Strategy for the development of the economy of Belarus: challenges, tools and prospects : collection of scientific articles: in two volumes. Minsk : Law and Economics, 2024. pp. 659-665.

6. Frolov, A. A. The role of development institutions in ensuring the technological progress of the country (on the example of the Orel region) / A. A. Frolov // scientific papers of the Free Economic Society of Russia. 2024. Vol. 248, No. 4. pp. 591-603. – DOI 10.38197/2072-2060-2024-248-4-591-603.

7. Mikhailov, V. S. improving institutions for the development of innovative activities / V. S. Mikhailov // Artificial societies. 2020. Vol. 15, No. 3. p. 11. – DOI 10.18254/S207751800011181-8.

8. Tyukavkin, N. M. Management of import substitution processes of technological innovations in the Russian industry / N. M. Tyukavkin, E. A. Mironova, T. A. Oruch. – Kursk: CJSC “University Book”, 2024. 191 p. – ISBN 978-5-907916-57-9.

9. Zolotenkov, A. on the creation of innovative institutions (on the example of the Tomsk scientific cluster) / A. Zolotenkov, S. Belanovsky. – DOI 10.47711/belan-2025-09. – URL: <https://ecfor.ru/publication/o-sozdanii-innovatsionnyh-institutov-na-primere-tomskogo-nauchnogo-klastera/> (accessed: 01/22/2026).

10. Sogacheva, O. V. Development of the regional ecosystem of start-ups in the modern business environment / O. V. sogacheva, A. I. Devyatilova // region: systems, economics, management. 2023. № 4(63). Pp. 72-77. – DOI 10.22394/1997-4469-2023-63-4-72-77.

11. A branch of the Stolypin Institute of Growth Economics will be opened in Krasnodar // RBC Krasnodar : [website]. – 2025. – September 17th. – URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/68ca82189a79475acfa8355e> (date of reference: 02/03/2026).

12. Oruch, T. A. Youth technological entrepreneurship in Russia: current state and directions of development / T. A. Oruch, A. V. Demidov // Economic development of Russia. 2025. Vol. 32, No. 11. Pp. 233-240.

13. Naumova, O. N. young specialists as a resource for the formation of technological sovereignty and a factor of innovative development of the national and regional economy / O. N. Naumova, N. A. Nikolaeva // Bulletin of the Moscow State Pedagogical University. Series: Economics. 2024. № 3(41). Pp. 134-148.

Received date: 02.03.2026

Approved date: 16.03.2026

Accepted date: 30.03.2026