

Музыку пишут композиторы, а не филармонии

Введение

Концепт-проект создания Академии интеллектуальных технологий в Республике Беларусь представляет собой попытку мысленно сконструировать институт, способный воспроизводить интеллектуальные компетенции, научные результаты и технологии в условиях, когда существующие экономические механизмы отстают от темпов технологических и социальных преобразований. Концепт-проект адресован тем, кто будет принимать решения о создании Академии интеллектуальных технологий в Республике Беларусь (далее – Академия) и тем, кто впоследствии займётся её проектированием. Здесь излагается логика, а не инструкция; аргументация, а не директива. Тем не менее логика эта должна быть достаточно конкретной, чтобы читатель мог увидеть, как от диагностики переходят к архитектуре, от архитектуры – к экономике, а от экономики – к управлению.

Часть I. Методологические основания

Современная система высшего образования и науки в постсоветском пространстве функционирует в рамках институциональной логики, сформированной ещё в прошлом веке и адаптированной лишь косметически под новые вызовы. Суть этой логики – сметное содержание организации как таковой, где финансирование привязано к штатному расписанию, учебным планам в часах и формальным показателям отчётности. В такой системе учреждение существует прежде всего как получатель бюджетных средств, а его продуктивность измеряется не созданной ценностью, а освоенным финансированием и количеством выпущенных дипломов. Эта модель обладала рациональностью в условиях плановой экономики, когда государство единолично определяло потребность в кадрах и распределяло их по предприятиям. Однако сегодня, когда цикл от фундаментального знания до промышленного применения сократился до нескольких лет, сметная модель демонстрирует системную неадекватность. Она не стимулирует конечный результат, поскольку вознаграждение участников привязано не к созданной ценности, а к отработанному времени и формальным этапам процесса.

Особенно показателен разрыв между тремя контурами, которые в эффективной инновационной системе должны быть связаны непрерывной обратной связью: подготовка кадров, научные исследования и внедрение на предприятиях. В классической модели эти контуры существуют изолированно. Университет готовит специалистов по учебным планам, корректируемым с опозданием в несколько лет относительно реальных потребностей экономики. Наука ведётся в рамках тематических планов, ориентированных на публикационную и отчётную активность. Предприятие включается в цикл слишком поздно – на этапе приёма выпускника или поиска готовой технологии, когда изменить содержание подготовки уже невозможно. В результате выпускник оказывается не готовым к реальным задачам, а

научный результат – невостребованным, поскольку формировался без учёта потребностей промышленности.

Коммерциализация образования через платное обучение, казалось бы, должна внести рыночную стимуляцию. Однако на практике это привело к инверсии отношений: студент стал потребителем услуги. Учреждение стало продавцом образовательной услуги, заинтересованным в наборе контингента, а не в качестве результата. Платежеспособный спрос со стороны нанимателей при этом остался вне финансового контура вуза: предприятия не финансируют подготовку непосредственно, а лишь принимают или не принимают выпускника на этапе завершения обучения. Рыночный механизм оказался искажённым: покупатель услуги (студент) не совпадает с потребителем результата (нанимателем), и учреждение ориентируется на предпочтения первого, а не на требования второго.

Прямое бюджетное содержание научных организаций и вузов создаёт ещё одну системную проблему: оно не различает интеллектуальный результат и инфраструктурное обеспечение. Капитальные вложения смешиваются с затратами на исследования, текущее содержание персонала и программные расходы учитываются в едином финансовом поле. Дефицит инфраструктуры закрывается за счёт сокращения интеллектуальной активности, а неэффективное использование оборудования маскируется в общей массе сметных расходов. Невозможно установить, сколько реально стоит подготовка одного специалиста или выполнение одного проекта, поскольку все затраты растворены в организационной смете.

Преподаватель в классической затратной модели перестаёт быть субъектом образовательного процесса: он не автор программы, не ответственный за конечный профессиональный результат выпускника и не партнёр нанимателя. Он – исполнитель учебного плана, труд которого измеряется аудиторными часами, заполненностью журналов и соблюдением расписания. Его оценивают не по тому, какие компетенции сформировались у студента и насколько тот востребован в экономике, а по формальным атрибутам процесса: количеству проведённых занятий, наличию зачётов, оформлению документации. В точности так же учёный перестаёт быть субъектом исследовательской деятельности. Он не предприниматель знания, несущий ответственность за внедрение или воспроизводимость результата, а поставщик отчётности, чья продуктивность исчисляется публикациями, объёмом освоенных средств и сроками сдачи форм. В обоих случаях человек объективирован системой: правила игры диктуются извне, а его собственная экспертная оценка, инициатива и ответственность за конечный результат нивелируются. Когда преподаватель не вправе изменить содержание подготовки под запрос отрасли, а учёный не получает вознаграждения за внедрённую технологию, мотивация естественным образом смещается. Усилие направляется не на создание ценности, а на безупречное оформление процесса: зачтётся не реальная компетенция выпускника, а запись в зачётной книжке; не работающая технология, а отчёт в установленной форме. Научный

результат, не нашедший применения, продолжает считаться результатом, если оформлен по правилам; выпускник, не готовый к производству, считается подготовленным, если выполнил учебный план. Это порождает замкнутый круг, в котором образование существует для образования, наука – для науки, а экономика – для экономики, и точки их пересечения носят случайный характер.

Часть II. Замысел Академии интеллектуальных технологий

Исходя из описанной диагностики, становится очевидной необходимость принципиально иной институциональной конструкции, которая не пытается «модернизировать» существующую модель путём частных улучшений, а выстраивает работу с иной методологической основы. Предлагаемый концепт-проект Академия интеллектуальных технологий – это не очередное учебное заведение, а платформенная организация, объектом управления и финансирования в которой выступает не штатное расписание и смета, а портфель программ, каждая из которых направлена на достижение конкретного воспроизводимого результата. Её продукт – не процесс обучения как набор часов, а результат: подготовленный специалист, научное открытие, технология, пакет внедрения, лицензируемое решение.

Институциональная архитектура Академии

Одним из ключевых методологических решений является разделение финансовых потоков на интеллектуальный и операционный (инфраструктурный) контуры. Это разделение не является бухгалтерской формальностью, а представляет собой базовое условие управляемости организации, работающей в условиях неопределённости и проектной специфики.

Операционный контур: инфраструктура как сервис

Операционный контур Академии объединяет цифровую, научно-исследовательскую и стартап-инфраструктуру, которые предоставляются программам как сервис. В состав инфраструктуры входят лаборатории и кафедры, уникальное оборудование, испытательные стенды, программное обеспечение и базы данных, административные и правовые сервисы. Организационно инфраструктура реализуется через ресурсные хабы, центры коллективного пользования и проектные офисы.

Критически важным является принцип, согласно которому оператор инфраструктуры, т.е. Академия в её операционной функции выступает сервис-провайдером без прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД), созданные с использованием этой инфраструктуры.

Регламентация доступа к инфраструктуре строится на прозрачных правилах. Каталог ресурсов содержит исчерпывающую информацию о доступном оборудовании, его характеристиках и стоимости использования. Онлайн-бронирование позволяет программам планировать загрузку ресурсов заранее. Соглашения об уровне обслуживания фиксируют время реакции,

доступность оборудования и ответственность за сбои. Типовые договоры стандартизируют отношения между программой и оператором, исключая необходимость согласования индивидуальных условий для каждого случая. В совокупности эти механизмы превращают инфраструктуру из административного актива в рыночный сервис, качество которого измеряется загрузкой, временем простоя и удовлетворённостью пользователей.

Интеллектуальный контур: научно-экспертное сетевое сообщество

Интеллектуальный контур Академии – это рассеянная в пространстве, но связанная через цифровую платформу кооперативная сеть инженеров, специалистов, учёных, технологических предпринимателей и экспертов, самоорганизующихся вокруг конкретных программ и проектов. Участники этого контура не состоят с Академией в традиционных трудовых отношениях и не закреплены за ней административно; они сохраняют суверенность, мобильность и виртуальность участия, присоединяясь к программе на тех условиях, которые фиксирует её устав. Их связующей средой выступает не приказ по учреждению, а репутационный капитал, накапливаемый в верифицированных цифровых профилях и фиксируемый в вкладе в конкретные результаты. Каждый участник интеллектуального контура обладает чётко очерченными правами на интеллектуальную собственность и траекториями развития, привязанными к реальному вкладу в программу, а не к стажу или должности. Такая структура позволяет привлекать к работе лучшие компетенции независимо от географии, места основной работы или формального статуса, превращая Академию из замкнутого учреждения в открытую инфраструктурную площадку для временных, но интенсивных коопераций.

Управление качеством и отбором направлений в интеллектуальном контуре осуществляется Научно-экспертным советом (далее – Совет), который не является административным органом Академии и не подменяет собой программного руководителя в хозяйственных решениях. Это механизм саморегуляции интеллектуального сообщества, формируемый по объективным метрикам из числа наиболее авторитетных и востребованных практиков и ученых. Функции Совета охватывают три уровня: стратегический, на котором определяются приоритетные направления развития Академии; программно-проектный, где разрабатываются конкретные решения по содержанию и методологии программ специальности; и рекомендательный, в рамках которого Совет выдаёт обоснованные заключения о целесообразности запуска, корректировки или остановки той или иной программы.

Методология работы Совета принципиально отличается от бюрократического голосования. Она опирается на количественные оценки, учёт степени уверенности каждого эксперта и построение карт вероятностей и рисков. Эксперт не просто высказывает субъективное мнение «за» или «против», а формирует количественно выраженную оценку с указанием доверительного интервала, что позволяет агрегировать мнения множества специалистов в математически обоснованный прогноз. Такой подход снижает

влияние административного давления, группового конформизма и лоббистских интересов, делая отбор программ прозрачным и воспроизводимым. Решения Совета носят рекомендательный характер, но их игнорирование программным руководителем фиксируется в цифровой системе и влияет на репутационный капитал как самого руководителя, так и участников программы, что создаёт естественный, а не административный стимул следовать экспертным заключениям ([подробнее](#)).

Таким образом, интеллектуальный контур представляет собой не кадровый резерв Академии, а самоорганизующееся сетевое сообщество, качество и направленность которого поддерживаются через механизм Научно-экспертного совета. Именно это сообщество, взаимодействуя с имущественным комплексом на уровне программы специальности, порождает конкретные результаты – от научных открытий до внедрённых технологий, – в то время как Академия как оператор обеспечивает среду, в которой такое взаимодействие становится возможным.

Цифровая платформа выступает связующей средой между контурами и находится под непосредственным управлением Академии, которая обеспечивает прозрачность всего комплекса отношений, возникающих в рамках каждой программы специальности. Академия не вмешивается в содержательные решения программного руководителя или Научно-экспертного совета, но именно он фиксирует и визуализирует полную картину взаимодействий: кто и в каком объёме потребляет инфраструктурные ресурсы, как движутся финансовые потоки между участниками, как распределяются трудозатраты, как формируются и проходят экспертизу результаты интеллектуальной деятельности. Такая полнота данных делает возможным не только оперативный учёт в режиме реального времени, но и системный аудит программы, верификацию репутационного капитала каждого участника, точное исполнение уставных обязательств и своевременное распределение доходов. Именно через управляемую Академией цифровую платформу имущественный комплекс превращается из набора разрозненных помещений и оборудования в прозрачную инфраструктурную среду, а сетевое сообщество – из совокупности индивидуальных экспертов в координированную кооперацию с воспроизводимой экономикой.

Программа как базовая единица институциональной экономики

Пересечение этих двух контуров происходит на уровне программы специальности (программы). Программа – это не внутреннее подразделение Академии, а самостоятельная институциональная конструкция в формате простого товарищества или консорциума, в рамках которого научно-экспертное сообщество получает доступ к имущественному комплексу Академии. Именно здесь сетевая кооперация интеллектуальных ресурсов встречается с операционной инфраструктурой: участники программы используют лаборатории и оборудование по тарифу, применяют цифровую платформу для учёта трудозатрат и управления проектами, а оператор

обеспечивает им правовую рамку, IP-сопровождение и административные сервисы.

Центральным методологическим решением является отказ от организации как первичной единицы планирования и переход к программе специальности. Программа специальности в данном концепте – это не формальный атрибут кафедры или административное обозначение внутри Академии, а самостоятельная институциональная конструкция, оформляемая в формате простого товарищества или иного договорного режима совместной деятельности. Она представляет собой временное объединение заинтересованных сторон под конкретный результат: подготовку кадров, выполнение НИР/ОКР, доводку технологии до пилота, создание пакета внедрения. Именно эта конструкция становится носителем бюджета, сроков, ответственности и прав на результаты интеллектуальной деятельности. Кафедры, лаборатории и центры компетенций сохраняют исполнительскую функцию, но перестают быть самодостаточными экономическими единицами. Они обеспечивают выполнение конкретных пакетов работ в рамках программы, тогда как экономическая ответственность концентрируется на уровне программного руководителя, несущего целостную ответственность за результат перед подписчиками и заказчиками.

Реализация программы специальности осуществляется через кооперацию потенциалов. Это означает, что программа не администрируется сверху как подразделение Академии, а складывается из добровольного объединения ресурсов её участников. Каждая сторона вносит в программу нечто конкретное: Академия – инфраструктуру обучения и управленческую рамку; научные и инженерные группы – компетенции и исследовательские мощности; предприятия – производственные площадки; государство – стратегический спрос и субсидии эффективности; кредиторы – ресурсы. Такая кооперативная природа программы делает её экономику прозрачной с самого начала.

Когда единицей управления является программа специальности как совместная деятельность, а не структурное подразделение, исчезает стимул к бесконечному поддержанию собственного существования. Программа имеет начало и конец, она оценивается по принятым результатам, и её продолжение возможно только при подтверждённом спросе. Это приближает логику функционирования Академии к логике проектно-ориентированных организаций в высокотехнологичных секторах, где устойчивость обеспечивается не постоянством структуры, а способностью генерировать востребованные программы. Программа формируется не потому, что в штатном расписании есть вакансии, а потому что существует конкретная потребность экономики в конкретном результате, и группа участников готова объединить ресурсы для её удовлетворения.

Программная архитектура

Образовательная составляющая Академии строится вокруг модели T1–T2, адаптированной к специфике интеллектуальных технологий. Период T1 –

академико-лабораторный – обеспечивает фундаментальную подготовку, методологические модули, лабораторные циклы и раннее включение обучающихся в проекты. Однако T1 не является самоцелью: он направлен на формирование стартовых научных и инженерных результатов, фиксируемых в проектном портфолио. Результатом T1 являются освоенные основы, проектное портфолио и стартовые научные и инженерные результаты.

Период T2 – производственно-внедренческий – предполагает работу обучающегося на предприятии, пилотной площадке, в отраслевой лаборатории или совместном центре. Здесь происходит доводка решения, производственная практика, адаптация к рабочему месту. Результатом T2 является не «прохождение практики», а подтверждённая прикладная компетентность, принятый результат и решение о найме или внедрении. Финансирование T2 обязательно включает участие заказчика, что гарантирует реальность прикладного контура.

Научный контур проходит сквозь оба периода и включает постановку гипотез, сбор и верификацию данных, моделирование, эксперимент, публикацию, патентование, прототипирование. Его результат – воспроизводимый научный и/или технологический результат, оцениваемый не по объёму отчёта, а по возможности воспроизведения и прикладной ценности. Для цифровых и исследовательских направлений линейная модель T1→T2 оказывается менее эффективной, чем итерационный цикл, при котором обучающийся рано попадает в прикладной контур и несколько раз возвращается к углублению теории. Это соответствует природе современных технологий, где граница между фундаментальным знанием и его применением размыта, а обучение на реальных задачах становится не менее важным, чем аудиторная подготовка.

Критически важным принципом является требование внешнего контура применения результата для любой программы. Ни одна программа не должна быть исключительно учебной или исключительно отчётно-научной. Обязательным элементом является участие предприятия, госоргана, отраслевого партнёра, пилотного полигона или исследовательского заказчика, без которого программа не может быть запущена. Это исключает возможность создания программ «для галочки» и гарантирует, что любая деятельность имеет адресата в реальной экономике или государственном управлении.

Программа как финансовый хаб

Программа специальности в предлагаемой модели выполняет функцию, которую в классической системе невозможно отнести ни к одному из существующих институтов: она становится центром силы, вокруг которого концентрируются и через который проходят все денежные потоки, обеспечивающие работу обоих контуров. Это не пассивный получатель субсидий и не исполнитель чужого бюджета, а активный финансовый хаб, самостоятельно формирующий портфель обязательств и распределяющий ресурсы между инфраструктурой и интеллектуальной деятельностью. Именно

программа, а не Академия несет ответственность за баланс поступлений и расходов, за своевременное погашение обязательств и за достижение конечного результата, при котором цикл воспроизводства замыкается.

Подписчики программы составляют её первичный источник спроса и одновременно участвуют в её финансировании как соинвесторы. К ним относится обучающийся контингент, который вступает в программу не в статусе плательщика за абстрактную услугу, а в качестве участника, вносящего собственные ресурсы – интеллектуальные, временные и денежные в общий программный бюджет. Такое участие меняет природу отношений: обучающийся становится участником программы, заинтересованным в её результате не менее, чем промышленный заказчик, поскольку от этого результата зависит его собственная компетенция, репутация и трудовая траектория.

Программа не может развиваться исключительно за счёт подписчиков, поскольку между моментом запуска и моментом получения первых принятых результатов возникает неизбежный кассовый разрыв. Его закрывают кредиторы программы – прежде всего банки, предоставляющие оборотный капитал на этапе T1. Эти средства покрывают инфраструктурные расходы; они направлены конкретно в программу для финансирования авансов участникам, закупки расходных материалов, данных и программного обеспечения, необходимых для старта научных и образовательных процессов. Банк здесь выступает не внешним наблюдателем, а полноправным кредитором программы как самостоятельного экономического субъекта, а его риски покрываются подтверждёнными денежными потоками от подписчиков и государственными гарантиями, привязанными к конкретному программному бюджету.

Наряду с подписчиками и кредиторами в программу на правах товарищей входят инвесторы и заказчики, вносящие средства сверх минимально необходимого для обеспечения эффективности и конкурентоспособности проекта. Их участие не сводится к пассивному ожиданию дивидендов; инвестор-товарищ обладает правом голоса в распределении программных ресурсов, в отборе приоритетных направлений внутри программы и в экспертизе промежуточных результатов.

Особую роль в этой архитектуре играет государство, которое на уровне программы выступает одновременно в двух ипостасях. Во-первых, оно является товарищем-инвестором, вносящим средства в стратегические и приоритетные программы там, где рыночная подписка ещё не сформировалась или недостаточна для самостоятельного воспроизводства. Во-вторых, и это не менее важно, государство выполняет функцию стимулятора позитивных изменений на всех этапах программы в пользу подписчиков. Это означает, что его участие направлено не на замещение рыночного спроса, а на снижение рисков, на повышение привлекательности программы для подписчиков и на создание условий, при которых программа способна генерировать устойчивый результат. Таким образом, государство не администрирует программу извне, а

включено в её товарищескую структуру на тех же договорных началах, что и прочие участники, с той лишь разницей, что его вклад мотивирован стратегическим интересом, а не коммерческой прибылью.

Совокупность этих поступлений – взносы подписчиков, кредитные ресурсы, инвестиции товарищей и государственные средства концентрируются в программе как в финансовом хабе. Отсюда ресурсы распределяются в два взаимосвязанных, но отдельно учитываемых направления. В интеллектуальный контур направляются средства на вознаграждение участников, стипендии, экспертизу – всё то, что порождает конкретный результат. В операционный контур – через утверждённые внутренние тарифы поступают платежи за фактическое использование инфраструктуры, оборудования и сервисов Академии. Программа при этом сохраняет контроль над обоими потоками: она сама определяет, какие инфраструктурные ресурсы необходимы на каждом этапе, и сама несёт ответственность за то, чтобы интеллектуальные затраты превращались в принятый результат. Именно такая концентрация финансовых решений на уровне программы делает её центром силы всей архитектуры, а не декоративным элементом.

Часть III. Путь к реализации

Нормативное обеспечение

Для реализации описанной модели потребуется специальное нормативное обеспечение. Прежде всего необходимо определить статус Академии как организации, совмещающей образовательную, научную и технологическую функции, поскольку существующие категории юридических лиц не вполне охватывают такую комбинацию. Важно предусмотреть возможность программного консорциумного режима с отдельным бюджетом и многосторонним распределением результатов, что может потребовать адаптации норм о хозяйственных товариществах и договорных конструкциях в сфере интеллектуальной собственности. Правила двухконтурного учёта должны быть закреплены на уровне учредительных документов и внутренних регламентов, с чётким запретом на их смешение.

Необходимо разработать инструменты государственной поддержки: механизмы субсидирования подписки для приоритетных отраслей, субсидирования процентной ставки по программным кредитам, государственные гарантии и прямое финансирование стратегических программ специальности. Особого внимания заслуживают правила участия обучающихся (подписчиков) в периоде T2, включая статус наставников, производственных практик, совместных лабораторий и отраслевых площадок, поскольку без такого участия модель теряет прикладной контур. Порядок выдачи документов об образовании требует осторожного подхода: на пилотном этапе диплом или квалификационный документ государственного образца должен выдаваться лицензированным субъектом образования, тогда как Академия может дополнять его программным сертификатом и портфолио

участника. В дальнейшем возможна нормативная адаптация, позволяющая Академии самостоятельно выдавать документы установленного образца.

Политика в области интеллектуальной собственности должна быть утверждена до запуска первой программы, поскольку неопределённость в этом вопросе сделает невозможным привлечение серьёзных партнёров. Необходимо обеспечить банковскую исполнимость подписок и государственных гарантий, чтобы они признавались достаточным основанием для программного кредитования. Для научно-исследовательского и цифрового контуров потребуется особый порядок закупок. Отдельным вопросом становятся правила работы с данными и моделями, включая режимы информационной безопасности.

Пилотный сценарий

Пилотный сценарий запуска Академии должен быть выстроен как последовательное наращивание сложности. Фаза проектирования, продолжающаяся от нуля до трёх месяцев, посвящена определению правовой модели, принятию учредительных решений, выбору приоритетных направлений, привлечению якорных партнёров, определению банка-партнёра и государственного заказчика, а также разработке регламента двухконтурного учёта. Результатом этой фазы должен стать паспорт запуска Академии – документ, фиксирующий все входные условия.

На фазе сбора портфеля, занимающей от третьего до шестого месяца, формируются первые программы специальности, разрабатываются их уставы, собирается подписка, определяются инфраструктурные потребности и создаётся цифровая система учёта. К концу этой фазы должно быть готово две-три пилотные программы с подтверждённым спросом. На фазе старта интеллектуального контура, охватывающей период от шести до двенадцати месяцев, происходит набор участников, запуск периода T1, начало научных и технологических проектов, открытие программных бюджетов и при необходимости первые банковские кредитные линии. Результатом становятся работающие команды и первый цикл промежуточных результатов.

На фазе перехода в период T2 и пилоты, длящейся от двенадцати до двадцати четырёх месяцев, осуществляется индустриальный период, полевые испытания, приёмка прикладных результатов, кадровое закрепление и первые акты внедрения. Именно на этой фазе проверяется адекватность модели реальному спросу. Наконец, фаза масштабирования, начинающаяся после 12-24 месяцев, предполагает расширение портфеля программ, наращивание инфраструктуры, тиражирование успешных практик и корректировку нормативной базы по итогам пилота. К этому моменту Академия должна обрести зрелую модель функционирования.

На старте необходимо принять ряд принципиальных решений. Следует утвердить программу специальности как единицу управления и финансирования, а не кафедру и не смету учреждения в целом. Необходимо зафиксировать двухконтурную финансовую архитектуру как обязательную норму, не допускающую отступлений. Требуется определить юридическую

форму Академии и допустимые формы программного консорциума. Критически важно назначить якорного государственного куратора и сформировать наблюдательный или координационный орган, наделённый полномочиями снимать межведомственные барьеры.

Нужно согласовать первые две-три направления пилота, исходя из наличия уже сформированного спроса и готовых партнёров. Следует определить банка-партнёра и правила программного кредитования под подписку. Необходимо утвердить типовой устав программы, включающий цели, результаты, бюджет, роли, положения об интеллектуальной собственности, этапы и порядок выхода или замены участников. Требуется утвердить типовую политику по правам на результаты и распределению доходов от коммерциализации. Нужно внедрить единую цифровую систему учёта программ, результатов, трудозатрат, экспертизы и финансовых потоков, поскольку без цифровой прозрачности двухконтурная модель неработоспособна. Наконец, следует сразу отделить пилотную инфраструктуру минимально достаточного объёма от перспективной инфраструктуры расширения, чтобы не перегрузить старт капитальными расходами.

Заключение

Академия интеллектуальных технологий имеет смысл только в том случае, если будет создана как новая программная институция, а не как очередная организационная оболочка поверх существующих административно-распределительных механизмов. Её логика должна строиться на пяти неукоснительных принципах.

Первый – финансируется программа специальности и результат, а не сам по себе процесс содержания структуры.

Второй – образование, наука и производство объединяются в один управляемый цикл, где каждый контур информирует другие.

Третий – интеллектуальный и инфраструктурный контуры разведены финансово и организационно, что обеспечивает прозрачность и управляемость.

Четвёртый – обучающиеся и государство участвуют не формально, а как реальные заказчики и подписчики результата, вкладывая ресурсы и неся ответственность за приёмку.

Пятый – ценность Академии измеряется не дипломами и не освоенными средствами, а подготовленными командами, принятыми результатами и работающими технологиями.

При такой архитектуре Академия может стать действенным механизмом воспроизводства компетенций, исследований и технологий. Без неё она рискует быстро воспроизвести стандартную модель учреждения с высокой административной нагрузкой и слабой связью с конечным результатом.

Настоящий концепт-проект разработан Владимиром Лемехом (<https://antieconomy.com/>). Автор предоставляет методологическое

сопровождение проекта, включая моделирование финансовых потоков, проектирование и разработку специализированных IT-приложений для управления программными циклами. При любом использовании материалов настоящего документа ссылка на автора обязательна.

ПРИЛОЖЕНИЕ. Критический анализ публичной позиции ректора БГТУ С.А. Касперовича относительно Академии интеллектуальных технологий

Интервью ректора Белорусского государственного технологического университета Сергея Касперовича корреспонденту «Настаўніцкай газеты» (07.08.2026) представляет собой показательный образ мышления академического истеблишмента, столкнувшегося с необходимостью комментировать институциональную инновацию. Ниже приводится внутренняя критика ключевых тезисов ректора, выполненная с позиции методологической последовательности, без прямого сопоставления с альтернативными концепциями, но с использованием их логики как инструмента диагностики.

1. Декларация о «принципиально новом формате» при сохранении архаичной институциональной логики

Ректор определяет Академию как «образовательный хаб принципиально нового формата». Однако вся последующая аргументация воспроизводит классическую номенклатуру существующей системы: есть набор студентов, есть курсы обучения, есть перевод из одного вуза в другой, есть преподаватели, привлекаемые на условиях внутренних договоров. «Хаб» при этом воспринимается не как новая институциональная архитектура, а как надстройка над привычной моделью, где субъектом остаётся учреждение, а объектом – студент.

Противоречие здесь фундаментальное: невозможно создать «принципиально новый формат», сохранив неизменными базовые категории – штатное расписание, учебные планы в часах, административный перевод контингента, сметное финансирование. Если единицей управления остаётся вуз, а не программа как временное объединение заинтересованных сторон вокруг конкретного результата, то любой «новый формат» деградирует до косметического изменения.

2. Разрыв между целью и механизмом: «создатели» в рамках потребительской модели

Центральный тезис ректора – Академия должна выпускать не «пользователей готовых технологий», а «создателей собственных». Эта декларация разбивается о конкретику предлагаемого механизма. Студент описывается как объект отбора и перемещения: «первокурсники и второкурсники БГТУ, показавшие выдающиеся результаты, смогут претендовать на обучение». Если студент «не справится либо потеряет мотивацию, ему всегда предоставят возможность перевестись на родственную специальность в классический вуз».

Такая конструкция закрепляет за обучающимся статус потребителя образовательной услуги, за которым сохраняется право на «возврат товара» в систему. Создатель технологии не может быть пассажиром, которого переводят между вузами по административному решению. Создание предполагает ответственность, риск, вложение собственных ресурсов и невозможность «перевода» в случае неудачи. Предлагаемая же модель сохраняет инфантилизирующий механизм: студент защищён от последствий неуспеха административной процедурой, что автоматически снимает с него требование быть субъектом, а не объектом процесса.

3. Субъектность вуза как неявный приоритет

Вся логика ректора построена вокруг сохранения субъектности БГТУ: «мы вырастили студента высокого уровня», «для университета такой факт станет знаком качества», «вузы не потеряют своих преподавателей». Академия при этом предстаёт адресатом вузовской «продукции» – кадров, инфраструктуры, студентов.

Это воспроизведение классической модели, где учреждение существует прежде всего как самодостаточная структура, а не как элемент воспроизводственного цикла. Пока вуз меряет свой статус тем, «не потерял ли он преподавателя» или «вырастил ли студента», он неизбежно будет конкурировать с Академией за ресурсы и кадры, а не кооперироваться с ней ради результата. «Знак качества» для БГТУ – это внутренняя метрика учреждения, не имеющая отношения к тому, появилась ли в экономике работающая технология.

4. Отбор без методологии: риск административного произвола

Ректор перечисляет категории претендентов – олимпиадники, выпускники технопарка, изобретатели, отличники, участники НИР – и добавляет: «Здесь решает совокупность факторов». При этом подчёркивается, что «отбор будет иметь точечный индивидуальный характер», а «цена ошибки будет весьма высока».

Эта формулировка содержит внутреннее противоречие. Если отбор «точечный» и «индивидуальный», то он не поддаётся воспроизведению и верификации. «Совокупность факторов» без явной методологии их агрегирования – это синоним дискреционного решения. В условиях 150 мест в год и высокого статуса Академии такой отбор неминуемо породит лоббизм, групповой конформизм экспертов и коррупционные риски. Утверждение о «высокой цене ошибки» при отсутствии механизма, который бы эту ошибку минимизировал, звучит как оправдание непрозрачности.

5. «Стартап вместо диплома»: смена формы без смены содержания

Ректор (со ссылкой на заявления министра образования) упоминает, что выпускникам предстоит защищать не диплом, а «технологический стартап-проект». Это воспринимается как радикальная инновация, однако остаётся неясным: что делает этот проект стартапом?

Стартап – это по определению поиск воспроизводимой бизнес-модели в условиях неопределённости. Он предполагает акт приёмки результата реальным потребителем, финансовое замыкание цикла, распределение рисков между участниками. Если «стартап-проект» защищается перед государственной комиссией в рамках учебного процесса, если он не встроен в контур реального спроса с конкретными подписчиками и актами внедрения, то это не стартап, а новая форма отчётности – замена дипломной работы на дипломный проект под модным названием. Смена названия без смены экономики процесса не меняет мотивации участников.

6. Сетевая инфраструктура: декларация без механизма доступа

Ректор заявляет, что учащиеся «дополнительно смогут использовать оборудование отечественных вузов, институтов НАН и предприятий в рамках сетевой формы обучения». Это звучит прогрессивно, но не содержит ни одного механизма реализации.

Кто определяет приоритеты доступа к уникальному оборудованию? Как учитывается загрузка? Что делать с конфликтом интересов, когда вуз предпочтёт собственного студента участнику Академии? Как тарифицируется использование? Кто несёт ответственность за сбой и простой? Без ответов на эти вопросы «сетевая форма» остаётся декларативным пожеланием, которое на практике превратится в бесконечное административное согласование и конкуренцию учреждений за ресурсы.

7. Масштаб 150 человек в год: сметная логика вместо рыночной

Ректор констатирует, что «набор в академию не будет превышать 150 человек в год, на каждое направление – 10-15 студентов». Эта цифра подаётся как данность, но её происхождение не объясняется.

Почему 150? Потому что больше невозможно «прокачать» в рамках существующей инфраструктуры? Потому что бюджет рассчитан именно на это количество сметных мест? Или потому, что спрос экономики составляет ровно 150 человек в год по всем направлениям одновременно? Воспроизведение конкретной численности без обоснования её связи с реальным спросом подписчиков и воспроизводственным циклом программ – прямое свидетельство сметного мышления, где размер контингента задаётся сверху, а не выстраивается из потребности в результате.

8. Полное отсутствие экономического контура

Во всём интервью ректора отсутствует какое-либо упоминание о том, кто и как финансирует Академию, как распределяются риски, как возвращаются вложенные средства, какова модель стоимости подготовки одного специалиста. Единственный экономический сигнал – «государство создаёт академию».

Это воспроизводит фундаментальный порок существующей модели: финансирование привязано к смете организации, а не к результату. Без чёткого разделения инфраструктурных и интеллектуальных затрат, без механизма подписки и соинвестирования, без программного учёта денежных потоков любая декларация о «новом формате» останется декорацией над неизменной сметной моделью, где вознаграждение привязано к отработанному времени и формальным этапам, а не к созданной ценности.

9. «Страховочный перевод» как подрыв мотивационной архитектуры

Ректор подчёркивает, что система предусматривает «обратную связь»: при неуспехе студент переводится в классический вуз, «и он не будет потерян ни для образования, ни для реального сектора экономики».

Социально эта формулировка выглядит гуманной, но институционально она разрушительна. Она создаёт асимметрию риска: студент не несёт полной ответственности за результат, поскольку всегда имеет «план Б». Создатель технологии, работа или прорывного решения не может рассчитывать на «перевод в классический вуз» в случае неудачи – его неудача стоит реальных денег и времени. Если Академия претендует на подготовку именно таких субъектов, она не может одновременно быть страховой системой.

10. Преподаватель: фиктивный предприниматель при ментальности наёмного работника

Ректор описывает преподавателя Академии как субъекта, «привлекаемого на условиях гражданско-правовых договоров на частичную занятость». Эта формулировка сама по себе содержит юридический нонсенс: гражданско-правовой договор (подряда, поручения, возмездного оказания услуг) не предполагает «занятости» в принципе – он внешний по отношению к трудовым отношениям и не порождает статуса работника. Если преподаватель действует на основании такого договора, он де-юре становится самостоятельным субъектом хозяйствования – предпринимателем или самозанятым с иным налоговым режимом, иной ответственностью и иной моделью риска. Ректор же продолжает мыслить преподавателя как наёмного работника, которого можно «привлечь на частичную занятость», лишь оформив бумагу иначе. Это не переход к новой экономике труда, а фальсификация трудовых отношений под видом гражданско-правовых.

При таком подходе преподаватель не становится субъектом образовательного и технологического процесса. Он не автор программы/проекта, не несёт целостной ответственности за формирование компетенций выпускника и не является партнёром реального сектора экономики. Он – временный консультант, мотивация которого

описывается исключительно в категориях саморазвития («дополнительный стимул приобретать передовые знания»), а не создания ценности. Отсутствует какое-либо упоминание о том, что преподаватель в Академии будет разрабатывать технологию, вести прикладной проект, нести риск за внедрение результата или получать вознаграждение от коммерциализации.

Воспроизводится классическая объективированная модель: преподаватель – исполнитель, труд которого измеряется фактом присутствия и передачи информации, а не воспроизводимым профессиональным результатом обучающегося. При этом ректор не называет ни одной преобразующей силы внутри Академии: если студент – объект отбора, преподаватель – визитер с фиктивным статусом, а вуз – донор ресурсов, то кто именно создаёт интеллектуальный продукт и несёт за него ответственность? Возникает институциональный вакуум, где все участники присутствуют, но ни один не наделён статусом субъекта, ответственного за конечный результат.

11. Заключение

Позиция ректора БГТУ демонстрирует типичную реакцию академического истеблишмента на вызов институциональной инновации: восприятие нового через призму старого. Все отдельные элементы, озвученные ректором, – олимпиадный отбор, стартап-проекты, сетевая инфраструктура, привлечение преподавателей на договорах являются логически правильными, но они наложены на неизменную матрицу сметного учреждения с административной субъектностью вуза, потребительским статусом студента и отсутствием экономического контура. В результате интервью порождает образ Академии как элитного придатка к существующей системе высшего образования. Это создаёт высокий риск того, что при реализации именно такого видения Академия воспроизведёт стандартную модель под новой вывеской: формальная отчётность вместо воспроизводимых технологий, административный отбор вместо репутационного механизма, декларативная сетевая инфраструктура вместо сервиса и неизбежное сохранение разрыва между образованием, наукой и производством.