

## СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 316.016

DOI 10.22213/2618-9763-2026-1-76-82

Д. А. Иванов, аспирант

Н. Н. Покровская, доктор социологических наук, кандидат экономических наук, профессор

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»,

Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Санкт-Петербург, Россия

А. А. Воскресенский, кандидат философских наук, доцент

Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Санкт-Петербург, Россия

### КРЕАТИВНЫЕ КЛАСТЕРЫ В ВУЗАХ: МЕХАНИЗМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДОХОДОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ<sup>1</sup>

Статья посвящена проблеме обеспечения экономической устойчивости российских вузов в условиях трансформации системы высшего образования. Отмечено, что в центре внимания – два ключевых вызова: усиление конкуренции со стороны онлайн-образовательных платформ, активно осваивающих сегмент основного и дополнительного профессионального образования, и объективное усиление государственного регулирования (в частности, введение квотирования платных мест в вузах согласно нормативным актам 2025 г.). Обоснован потенциал креативных кластеров как инструмента диверсификации внебюджетных доходов и формирования конкурентных преимуществ вузов. Проанализирована теоретическая база кластерообразования с опорой на концепции М. Портера, Р. Флориды и Д. Хезмондалиша. Показано, что эффективность кластеров определяется синергией трех компонентов: интеллектуального и культурного потенциала вуза, инициативности студенческого сообщества, а также запросов региональной экономики. Особое внимание уделено механизмам управления кластерами. Рассмотрена гибкость управленческих решений в рамках agile-подхода, позволяющего оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды. Доказано, что креативные кластеры не только снижают финансовую зависимость от платного приема, но и обогащают образовательный процесс: через интеграцию проектного обучения, коммерциализацию разработок и формирование надпрофессиональных компетенций выпускников. Предложен инновационный подход – модель «живого прототипа», предполагающая поэтапную апробацию кластерных инициатив: от идентификации внутренних ресурсов вуза и формирования междисциплинарных команд до создания минимально жизнеспособных продуктов (MVP) и их масштабирования через партнерство с бизнесом. Подчеркивается, что модель позволяет минимизировать риски и ускорить трансформацию академических разработок в рыночные решения. Отмечено, что результаты исследования могут служить основой для стратегий развития вузов в условиях новой образовательной реальности.

**Ключевые слова:** креативные кластеры; высшее образование; экономическая устойчивость вузов; диверсификация доходов; студенческая инициатива; agile-менеджмент; модель «живого прототипа»

#### Введение

Высшие учебные заведения России сталкиваются с рядом задач собственного экономического развития. Они связаны, прежде всего, с изменениями структуры рынка образовательных услуг и повышенной конкуренцией экономики знаний. Так, активно развиваются образовательные организации, которые предоставляют образовательные услуги в формате онлайн. Чаще всего они концентрируются на постдипломном образовании, которое позволяет быстро получить новую профессию. Система кадрового сопровождения после получения такого образования привлекает соискателей. Однако в последние годы онлайн-образование активно затрагивает не только сферу дополнительного образования, но и основного профессионального. Диплом о высшем образовании возможно получить дистанционно, в том числе в рамках сотрудничества онлайн-площадок с традиционными вузами (например, магистратуры «Яндекс практикума» и ИТМО). Такое обуче-

ние предполагает именно сочетание модели наработки жестких навыков востребованной на рынке труда профессии с получением классического диплома. Далеко не все высшие учебные заведения справляются с подобной конкуренцией [1].

Вторая задача развития высшего образования связана с адаптацией к усиливающемуся государственному регулированию в рамках развития единого и суверенного образовательного пространства страны. Возможный переход на новую модель высшего образования, заменяющую Болонскую систему, а также стремительное конкурентное развитие системы среднего профессионального образования обусловливает определенные изменения в подходах к экономическому управлению высшими учебными заведениями [2]. Объективное государственное регулирование, основанное на решении задач национальной экономики, приобретает практическое выражение в уже принятых нормативно-правовых актах. В 2025 г. Государственная Дума Российской Феде-

рации приняла закон о регулировании объема платного обучения в вузах. Он наделяет Правительство России полномочиями по определению направлений, по которым будет установлено квотирование количества мест платного приема<sup>1</sup>. Реализация данного закона фактически организована Министерством образования и науки Российской Федерации.

В конце ноября 2025 г. Минобрнауки РФ опубликовало Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 27.11.2025 г. № 913 «Об утверждении методики определения предельного количества мест для приема на обучение по образовательным программам высшего образования по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение за счет средств физического и (или) юридического лица, на 2026/27 учебный год»<sup>2</sup>.

В основу методики расчета платных мест положены следующие критерии:

1. Средний балл единого государственного экзамена (ЕГЭ) лиц, принятых на обучение по договорам об оказании платных образовательных услуг в 2025/26 учебном году.

2. Востребованность выпускников на рынке труда, рассчитываемая по сведениям Федеральной службы по труду и занятости (внешний аудит на платформе «Работа в России»).

3. Процент выполнения плана платного приема.

Предельное количество мест для платного приема приравнивается к нулю, если п. 1 – рассчитанное по методике предложение образовательной организации по количеству мест платного приема по направлению обучения меньше 10 и в последние два учебных года бюджетный прием на направление также не производился; п. 2 – значение среднего балла ЕГЭ платного приема на направление в 2025/26 учебном году составило менее 50 баллов. Данное нормативное ограничение создает существенные барьеры при запуске новых основных образовательных программ. В ситуации, когда объем выделенных бюджетных мест является недостаточным либо отсутствует вовсе, формирование академической группы нормативной численности (20–25 чел.) оказывается невозможным. С экономической точки зрения подобное регулирование способно привести к существенному снижению рентабельности учебных групп и их укрупнению. В результате открытие новых групп становится экономически оправданным лишь при условии установления стоимости обучения, существенно превышающей сложившийся рыночный уровень.

В виду того, что большая доля бюджета российских вузов приходится на доходы от реализации платных образовательных услуг, многим вузам придется искать новые модели извлечения прибыли в условиях возрастающей отраслевой и рыноч-

ной конкуренции. При этом высшие учебные заведения обладают необходимым интеллектуальным, инновационным и культурным потенциалом для диверсификации собственных внебюджетных доходов<sup>3</sup>.

Одним из подходов к диверсификации в подобных условиях является кластерный подход, который позволяет создавать инновационные бизнес-платформы. Создание, развитие и внедрение инноваций является естественной задачей для высшей школы. Однако в большинстве случаев ее решение требует больших финансовых затрат, направленных на научно-техническое производство инноваций. В этом контексте особо значимыми становятся модели, которые позволяют наиболее эффективно использовать инновационные ресурсы. Так создаются технопарки, кванториумы, лаборатории и центры инженерного творчества, которые соединяют в себе образовательный и научно-инновационный аспекты. Реальная реализация данных проектов по оптимальной бизнес-модели доступна не такому большому количеству вузов.

Цель данной статьи – обосновать роль креативных кластеров как инструмента экономической устойчивости вузов в условиях трансформации высшего образования и государственного регулирования.

Задачи включают анализ вызовов, стоящих перед высшими учебными заведениями, раскрытие теоретической базы формирования креативных кластеров, описание механизмов их создания и управления, а также демонстрацию потенциала кластеров для решения задач вуза.

Объектом исследования выступает система высшего образования Российской Федерации в контексте ее экономических и регуляторных изменений.

Предметом исследования являются креативные кластеры как организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости и инновационного развития вузов.

В свете обозначенных задач в рамках настоящего исследования ставится следующий исследовательский вопрос: каким образом внедрение модели «живого прототипа» креативного кластера способно обеспечить экономическую устойчивость вуза в условиях ужесточения государственного регулирования и роста конкуренции со стороны онлайн-образования с учетом институциональных ограничений образовательной среды? В качестве рабочей гипотезы выдвигается предположение о том, что поэтапная апробация кластерных инициатив через создание минимально жизнеспособных продуктов (*MVP*) при опоре на синергию интеллектуального потенциала вуза, студенческой инициативы и запросов региональной экономики позволяет диверсифицировать внебюджетные доходы

<sup>1</sup> Федеральный закон «О внесении изменений в статьи 101 и 104 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 23.05.2025 № 114-ФЗ // Парламентская газета. 2025.

<sup>2</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 27.11.2025 № 913 «Об утверждении методики определения предельного количества мест для приема на обучение по образовательным программам высшего образования по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение за счет средств физического и (или) юридического лица, на 2026/27 учебный год» // Российская газета. 2025.

<sup>3</sup> Кузнецов А. Л., Захаров Н. Л. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2025. 216 с. ISBN 978-5-16-019324-3. DOI: 10.12737/2108576. EDN: EFOFTF

и повысить адаптивность образовательной организации. При этом в работе применяются методы системного анализа и моделирования организационных процессов.

### Подходы к креативным кластерам вузов

Высшая школа обладает несомненным фундаментальным компонентом – культурным. Он может быть активно использован в инновационном аспекте, позволяя обслуживать не только интересы креативного класса экономики, но и широкий региональный рынок, внедряя те или иные инициативы. Согласно данным Росстата, креативная экономика России динамично растет, что показано в новом статистическом отчете ведомства<sup>1</sup>. Данный отчет определяет креативную (творческую) индустрию как «экономическую деятельность, непосредственно связанную с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью».

В этих условиях в университетах начинается активное формирование креативных кластеров, позволяющих решать комплексные проблемы экономической устойчивости вузов. Большую роль в их развитии играет студенческая инициатива и пространство для возможности проектирования культуры и инноваций. Теоретическая база создания таких кластеров представляется как синергия трех фундаментальных направлений гуманитарной науки последних десятилетий: это теория культурных и креативных индустрий, теория креативного класса в условиях экономики знаний и теория современной конкурентоспособности и устойчивости на рынке. Последнюю тему активно разрабатывал экономист М. Портер. В труде «Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость» М. Портер обращается к процессам дифференциации коммерческих продуктов организации и диверсификации ее доходов.

Он связывает эти процессы с критериями уникальности и расширения сегментов пребывания компании. Взаимосвязи между задействованными сегментами позволяют в том числе преодолеть риски излишних расходов на организацию обозначенных процессов. Именно это, как и более широкое взаимодействие материального и нематериального, позволяет формировать *кластеры* – особые экономические структуры. «Диверсифицированная компания, таким образом, – пишет М. Портер, – оказывается множеством кластеров, внутри которых подразделения связаны материальными взаимосвязями, а сами кластеры соединены между собой нематериальными взаимосвязями» [3]. Таким образом, нематериальные связи образуют зону ближайшего экономического развития, которая и обеспечивает уникальное конкурентное преимущество, а значит, и экономическую стабильность.

Нематериальные связи, безусловно, ярко отражены в основах развития человеческого капитала.

Коммуникации людей как хозяйствующих субъектов позволяют активно выстраивать как чисто экономические, так и социальные структуры, работающие в рамках кластеров. Социолог Р. Флорида, работая с понятием креативности, рассматривает уникальные социально-экономические структуры «креативного класса». В книге «Креативный класс: люди, которые меняют будущее» исследователь обращается и к первопричинам возникновения кластеров. Он пишет, что «реальную силу кластеров составляют люди. Компании формируют кластеры, чтобы иметь возможность пользоваться концентрацией талантливых людей, усилия которых обеспечивают инновационный процесс и рост экономики. Способность быстро мобилизовать кадры, используя подобные концентрации, становится мощным ресурсом для борьбы с конкурентами в креативной экономике, где время имеет решающее значение» [4].

Р. Флорида активно рассматривает и реальную взаимосвязь таланта и технологий, т. е. креативности и инновационности. Он приводит и соответствующие индексы, которые позволяют экономически проиллюстрировать эти взаимосвязи (например, «Индекс таланта» и «Индекс инноваций»). На основе данной теории креативного капитала исследователь Р. Экстел развивает модель проектирования городов, которые основаны на циклических взаимосвязях креативных агентов, их кластерных объединений, расположенных в городах, которые становятся платформой для развития и кластеризации следующих креативных агентов [5].

Феномен креативных городов, в которых активно развиваются креативные кластеры, рассматривает в своем фундаментальном труде «Культурные индустрии» Д. Хезмондалш. Он отмечает, что эти две концепции – креативного города и креативного кластера – в 1990-х годах стали предметом политического интереса западных государств. «Эти термины указывают на серьезный сдвиг в политическом словаре, относящемся к культурным индустриям. Идея креативных кластеров была для региональной политики даже более значимой, чем идея креативных городов», – заключает Д. Хезмондалш [6]. В своих рассуждениях он опирается на теорию М. Портера и акценте последнего на значении инновационного предпринимательства и конкурентоспособности «фетишизируемых в неолиберальных дискурсах „новой экономики“» [7]. Концепции культурных и креативных кластеров и культурных и креативных городов едины в мысли о том, что объединение креативных агентов, выходцев из креативного класса, в культурно-инновационных бизнес-структурах становятся новыми мультипликаторами региональной экономики. В последние годы концепция в таком понимании активно развивается в России. В стране происходит активное национальное формирование собственного современного «креативного класса». В современном информационном обществе происходит быстрая смена форм социальной деятельности, смена форм

<sup>1</sup> Перечень статистических показателей (индикаторов), характеризующих креативную экономику Российской Федерации (2021–2024) // Федеральная служба государственной статистики (Росстат), 2025. URL: [https://rosstat.gov.ru/statistics/Creative\\_Economy](https://rosstat.gov.ru/statistics/Creative_Economy) (дата обращения: 05.11.2025).

социальной общности. В этих условиях формирование креативного класса, ценности которого будут сосредоточены на развитии национальной экономики, становится важнейшей задачей. В том числе это задействует «регулятивные механизмы стимулирования инновационного роста и креативного трудового потенциала» [8].

Безусловно, креативный класс работает в рамках экономики знаний, проблематика которой связана с рентабельностью знаний, их оптимальной материальной и нематериальной организацией, их экономического процессуального функционирования, а также капиталом знаний и управлением им, креативизацией деятельности. В контексте экономики знаний и управления знаниями, безусловно, важны работы Дж. Келли [9], М. Поланьи [10], И. Нонака и Х. Такеучи [11]. Обозначенные выше концепции позволяют говорить и о роли высшего образования в формировании экономики знаний и ее креативных субъектов. Университеты также являются активными креативными субъектами экономики знаний, которые должны применять кластерный подход при организации взаимодействия элементов креативного и инновационного и дальнейшей коммерциализации продуктов такой деятельности.

Для этого существенно необходимы базовые компоненты, особенно наличие креативной среды вуза. Ее отличительной особенностью, как отмечают исследователи, является «влияние на личность через активизацию внутриличностных, психогенных факторов. При этом формирование нравственно волевого механизма мотивации личности обеспечивается индивидуализацией и дифференциацией обучения, способствующего переходу от учебной деятельности с учебной ситуацией к практической деятельности с реальной жизненной ситуацией» [12].

Особую роль в такой среде играют возможности развития студенческих инициатив и проектного подхода к решению профессиональных и надпрофессиональных задач. Именно так формируется инновационная образовательная деятельность, «связанная с обеспечением высокого качества подготовки выпускников, которая должна выступать дополнительным фактором развития как отдельных образовательных учреждений, так и в целом системы образования» [13]. В последние годы в России кластерный подход реализуется и в образовательном компоненте, во многих вузах создаются научно образовательные кластеры – «принципиально новый вид обучения, в котором в органическом единстве согласуются ознакомление с научной информацией, социальный опыт ее применения, теоретические истоки, обучение мыслительной грамотности и инновационное творчество» [14]. Дальнейшая трансформация научно-образовательных кластеров в тематические бизнес-кластеры вузов, в том числе креативные, происходит столь же динамично. Высшие учебные заведения могут решать задачи партнерства с потенциальными работодателями выпускников, внедрения работодателей

в экономическую деятельность вуза на партнерских условиях, а также сопровождения выпускников. Креативные кластеры обеспечивают гибкость и мобильность трудовых ресурсов<sup>1</sup>.

На основе обозначенных концепций можно утверждать, что создание креативных бизнес-кластеров в вузах является актуальным вопросом управления высшей школой [15]. Важна методология выработки решений. Для кластерного подхода, конечно, наиболее свойственна гибкая модель управления разработками. Ю. Апелло в труде «Agile-менеджмент» акцентирует внимание на том, что в сложных организационных системах важно установление определенных формальных правил, но они должны вытекать из решений самой команды во главе с менеджером [16]. Творческие коллективы и проектные команды осуществляют «самоорганизующийся процесс, в котором важны как этапы погружения в хаос, так и выработка новых структур и нового осмысленного порядка» [17].

Так, в вузах возможно применение гибкой модели «живого прототипа». Ее суть в поэтапной апробации кластерных инициатив через создание минимально жизнеспособных продуктов (*MVP*) в рамках университетских лабораторий или стартап-акселераторов. Например, студенческий проект в области цифровых медиа может стать основой для малого предприятия, а исследовательская разработка – базой для лицензируемой технологии.

Ключевые этапы модели:

- 1) идентификация внутренних ресурсов вуза (кадры, инфраструктура, интеллектуальная собственность);
- 2) формирование междисциплинарных команд с участием студентов, преподавателей и внешних экспертов;
- 3) быстрый запуск *MVP* с последующей корректировкой на основе обратной связи от рынка;
- 4) масштабирование успешных решений через партнерство с бизнесом или создание спин-офф компаний.

Такой подход позволяет снизить финансовые риски, ускорить коммерциализацию идей и укрепить позиции вуза как центра креативной экономики региона.

## Выводы

Таким образом, построение креативных кластеров в вузе позволяет диверсифицировать внебюджетные доходы, создать уникальное конкурентное преимущество на трансформирующемся рынке, формировать креативный класс суверенной экономики знаний, утвердить позиции вуза как драйвера региональной экономики, расширить образовательный компонент и возможности собственной креативной среды, осуществлять синергетическую работу во взаимосвязи креативного и инновационного, решать задачи развития вуза на основе гибкой методологии управления. Эти тенденции, основанные на обозначенных выше концепциях, нуждаются в подкреплении определенными данными и примерами и структуризации в рамках единой модели.

<sup>1</sup> Гуремина Н. В., Чмырь Ю. Ю. О подготовке кадров для креативной экономики и регионального инновационного развития // В мире научных открытий : материалы науч. конф. 2014. № 7-3 (55). С. 1283–1295. EDN: SXSLLX

Креативные кластеры выступают эффективным механизмом экономической устойчивости вузов в условиях ужесточения госрегулирования и роста конкуренции со стороны онлайн-образования. Их ценность определяется синергией трех компонентов: интеллектуального потенциала высшей школы, предпринимательской инициативы студентов и преподавателей, а также запросов региональной экономики. Особое значение имеет студенческая инициатива как драйвер кластерного развития – именно проектная деятельность обучающихся создает *точки роста*, трансформируя академические знания в рыночные продукты. При этом гибкость управления (в духе agile-методологии) позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды, минимизируя риски при запуске новых образовательных и бизнес-направлений.

Анализ теоретических основ показал, что успешность кластеров зависит от двух взаимосвязанных факторов: концентрации «креативного класса» внутри вуза и выстраивания нематериальных связей между участниками (исследовательские коллаборации, партнерство с бизнесом, сетевые взаимодействия). Эти связи формируют уникальную экосистему, где академические разработки получают коммерческую реализацию, а вуз становится центром региональной инновационной инфраструктуры. Важным выводом является то, что креативные кластеры не просто диверсифицируют доходы, но и усиливают образовательный компонент – через интеграцию реального проектирования в учебный процесс и формирование надпрофессиональных компетенций выпускников.

На основе проведенного анализа предлагается новый подход к управлению кластерами – модель *живого прототипа*, которая позволяет создавать креативные инновационные продукты в рамках кластеризации учебной, внеучебной и проектной деятельности субъектов образовательного процесса.

#### Библиографические ссылки

1. Захаров Н. Л., Перфильева М. Б., Кузнецов А. Л. Социальное содержание формирования оптимальной структуры современного российского вуза // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2025. Т. 18, № 4. С. 258–268. DOI: 10.17213/2075-2067-2025-4-258-268. EDN: QBTUGP
2. Захаров Н. Л., Сметанина Т. В. Интеграция стандартов качества в деятельность вуза: социальные регуляторы и их социологическая оценка // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2025. Т. 25, № 3. С. 717–730. DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-3-717-730. EDN: ALZMUZ
3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калинина. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 1038 с.
4. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / пер. с англ. Москва : Классика-XXI, 2007. 421 с.
5. Robert Axtell and Richard Florida. Emergent Cities: A Microeconomic Explanation. Washington, D. C: Brookings Institution, April 2001.

6. Хезмондали Д. Культурные индустрии / пер. с англ. И. Кушнарева; под науч. ред. А. Михалева. 2-е изд. Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. 456 с.

7. Martin R., Sunley P. Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? // Journal of Economic Geography. 2003. Vol. 3. No. 1. Pp. 5–35.

8. Львин Ю. М., Покровская Н. Н., Смирнов П. Д. Дилеммы нормативной регуляции передачи знаний и интеллектуального труда и региональное инновационное развитие человеческого капитала: евразийский опыт // Социология и право. 2016. № 4(34). С. 102–115. EDN: XXRRXL

9. Kelly G.A. The psychology of personal constructs. Vol. I, II. New York: Norton, 1955; Routledge, London, New York, 1991.

10. Polanyi M. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. University of Chicago Press, 1958.

11. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. N.Y. : Oxford University press, 1995.

12. Ключкова Г. М. Креативная образовательная среда вуза как педагогическое условие развития креативных студентов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2012. № 4(22). С. 379–383. EDN: PULBRF

13. Назарова Л. И. Актуальные вопросы развития инновационной образовательной среды вуза // Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет имени В. П. Горячкина». 2011. № 3 (48). С. 96–99. EDN: RAPDBD

14. Кунавцев А. В. Тематические кластеры в образовании // Высшее образование в России. 2018. Т. 27, № 11. С. 85–89. DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-11-85-89. EDN: TNQZTJ

15. Захаров Н. Л. Теория социальных регуляторов : монография. Москва : ИНФРА-М, 2024. 241 с. ISBN 978-5-16-019447-9. DOI: 10.12737/2119965. EDN: PPJZER

16. Аннело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 534 с.

17. Андрюхина Л. М. Креативные индустрии и образование: от мифов к интегративной модели креативности // Образование и наука. 2025. Т. 27, № 3. С. 9–35. DOI: 10.17853/1994-5639-2025-3-9-35. EDN: ZXZPEA

#### References

1. Zaxarov N.L., Perfil'eva M.B., Kuznecov A.L. [Social content of the formation of the optimal structure of a modern Russian university]. *Vestnik Yuzhno-Rossijskogo gosudarstvennogo texniceskogo universiteta (NPI). Seriya: Social'no-e'konomicheskie nauki*, 2025, vol. 18, no. 4, pp. 258-268. (in Russ.). DOI: 10.17213/2075-2067-2025-4-258-268. EDN: QBTUGP
2. Zaxarov N.L., Smetanina T.V. [Integration of quality standards into university activities: social regulators and their sociological assessment]. *Vestnik Rossijskogo universiteta družby narodov. Seriya: Sociologiya*, 2025, vol. 25, no. 3, pp. 717-730. (in Russ.). DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-3-717-730. EDN: ALZMUZ
3. Porter M.Per. s angl. E. Kalinina. *Konkurentnoe preimushhestvo: kak dostich` vy`sokogo rezul`tata i obespechit` ego ustojchivost`* [Competitive Advantage: How to Achieve High Results and Ensure Their Sustainability]. Moscow, Alpina Publisher, 2016, 1038 p. (in Russ.).

4. Florida R. Per. s angl. *Kreativny`j klass: lyudi, kotory`e menyayut budushhee* [The Creative Class: People Who Are Changing the Future]. Moscow, Classic-XXI Publ., 2007, 421 c. (in Russ.).
5. Robert Axtell and Richard Florida. *Emergent Cities: A Microeconomic Explanation*. Washington, D. C: Brookings Institution, April, 2001. (in Engl.).
6. Xezmondalsh D.Per. s angl. I. Kushnarevoj ; pod nach. red. A. Mixalevoj. *Kul`turny`e industrii, 2-e izd.* [Cultural Industries]. Moscow, Publ. House of the Higher School of Economics, 2018, 456 p. (in Russ.).
7. Martin R., Sunley P. Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? *Journal of Economic Geography*, 2003, vol. 3, no. 1, pp. 5-35. (in Russ.).
8. L`vin Yu.M., Pokrovskaya N.N., Smirnov P.D. [Dilemmas of regulatory frameworks for knowledge transfer and intellectual labor and regional innovative development of human capital: the Eurasian experience]. *Sociologiya i parvo*, 2016, no. 4 (34), pp. 102-115. (in Russ.). EDN: XXRRXL
9. Kelly G.A. *The psychology of personal constructs*, vol. I, II. New York, Norton, 1955, Routledge, London, New York, 1991. (in Engl.).
10. Polanyi M. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press, 1958. (in Engl.).
11. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. N.Y., Oxford University press, 1995. (in Engl.).
12. Klochkova G.M. [Creative educational environment of the university as a pedagogical condition for the development of creative students]. *Vektor nauki Tol'yatinskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, no. 4 (22), pp. 379-383. (in Russ.). EDN: PULBRF
13. Nazarova L.I. [Current issues in the development of an innovative educational environment at the university]. *Vestnik Federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vy'sshego professional'nogo obrazovaniya "Moskovskij gosudarstvennyj agroinzhenernyj universitet imeni V. P. Goryachkina"*, 2011, no. 3 (48), pp. 96-99. (in Russ.). EDN: RAPDBD
14. Kupavcev A.V. [Thematic clusters in education]. *Vy'sshee obrazovanie v Rossii*, 2018, vol. 27, no. 11, pp. 85-89. (in Russ.). DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-11-85-89. EDN: TNQZTJ
15. Zaxarov N.L. *Teoriya social'ny`x regulyatorov : monografiya* [Theory of social regulators : monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2024, 241 p. (in Russ.). ISBN 978-5-16-019447-9. DOI: 10.12737/2119965. EDN: PPJZER
16. Appelo Yu. *Agile-menedzhment: Liderstvo i upravlenie komandami* [Agile Management: Leadership and Team Management]. Moscow, Alpina Publ., 2018, 534 p. (in Russ.).
17. Andryuxina L.M. *Kreativny`e industrii i obrazovanie: ot mifov k integrativnoj modeli kreativnosti* [Креативные индустрии и образование: от мифов к интегративной модели креативности]. *Obrazovanie i nauka*, 2025, vol. 27, no 3, pp. 9-35. (in Russ.). DOI: 10.17853/1994-5639-2025-3-9-35. EDN: ZXZPEA

D. A. Ivanov, Post-graduate

N. N. Pokrovskaya, Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Economic Sciences, Professor  
Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", Herzen State Pedagogical University of Russia,  
Saint Petersburg, Russia

A. A. Voskresensky, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor  
Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint Petersburg, Russia

#### CREATIVE CLUSTERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A MECHANISM FOR REVENUE DIVERSIFICATION AND ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY AMID HIGHER EDUCATION TRANSFORMATION<sup>1</sup>

The article addresses the issue of ensuring economic sustainability of Russian higher education institutions in the context of the transformation of the higher education system. In the spotlight are two key challenges: the intensifying competition from online educational platforms that are actively penetrating the segment of both primary and supplementary professional education, and the objective strengthening of state regulation — in particular, the introduction of quotas for fee-paying places in universities as mandated by regulatory acts coming into force in 2025. The author substantiates the potential of creative clusters as a tool for diversifying non-budgetary income streams and fostering competitive advantages for higher education institutions. The work analyses the theoretical foundations of cluster formation, relying on the seminal concepts of M. Porter, R. Florida, and D. Hemonthalgh. It is demonstrated that the effectiveness of such clusters hinges on the synergy of three core components: the intellectual and cultural potential of the university, the proactive engagement of the student community, and the demands and needs of the regional economy. Particular attention is devoted to cluster management mechanisms, with a focus on the flexibility of managerial decisions within the agile approach, which enables institutions to swiftly adapt to shifts in the external environment. The study proves that creative clusters not only mitigate financial dependence on fee-paying enrolment but also enhance the educational process through the integration of project-based learning, the commercialisation of academic developments, and the cultivation of transversal (or meta-professional) competencies among graduates. In conclusion, the author proposes an innovative approach — the «living prototype» model—which entails a step-by-step validation of cluster initiatives: starting with the identification of the university's internal resources and the formation of interdisciplinary teams, proceeding to the creation of minimum viable products (MVPs), and culminating in their scaling through strategic partnerships with business entities. This model is designed to minimise risks and expedite the translation of academic innovations into viable market solutions. The findings of the research can serve as a robust basis for developing strategic pathways for higher education institutions navigating the contours of the emerging educational landscape.

**Keywords:** creative clusters; higher education; economic sustainability of universities; income diversification; student initiative; Agile management; "living prototype" model

Получена 00.00.2026  
ГРНТИ 82.15.17

#### Образец цитирования

*Иванов Д. А., Покровская Н. Н., Воскресенский А. А.* Креативные кластеры в вузах: механизм диверсификации доходов и обеспечения экономической устойчивости в условиях трансформации высшего образования // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2026. Т. 21, № 1. С. 76–82. DOI: 10.22213/2618-9763-2026-1-76-82

#### For Citation

Ivanov D.A., Pokrovskaia N.N., Voskresensky A.A. [Creative clusters in higher education institutions: a mechanism for revenue diversification and ensuring economic sustainability amid higher education transformation]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2026, vol. 21, no. 1, pp. 76-82 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2026-1-76-82