VJE Tạp chí Giáo dục (2026), 26(20), 92-99 ISSN: 2354-0753

HỢP TÁC GIỮA NHÀ TRƯỜNG VÀ DOANH NGHIỆP TRONG THÚC ĐẨY KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CHO SINH VIÊN: PHÁT TRIỂN KHUNG UBIE TỪ NGHIÊN CỨU SÁU CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC TẠI VIỆT NAM

UNIVERSITY-BUSINESS COLLABORATION IN FOSTERING INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AMONG STUDENTS: DEVELOPING THE UBIE FRAMEWORK FROM A MULTIPLE-CASE STUDY OF SIX VIETNAMESE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Phạm Xuân Thu[1,+], **Nguyễn Thanh Tùng**[2]

[1]Trường Đại học Thủ đô Hà Nội; [2]Thanh tra Chính phủ

+Tác giả liên hệ ● Email: pxthu@daihocthudo.edu.vn

Article history
Received: 16/7/2026
Accepted: 26/8/2026
Published: 20/10/2026

Keywords
Higher education institutions, businesses, innovation ecosystem, innovative entrepreneurship, students, UBIE framework

ABSTRACT

Collaboration between higher education institutions (HEIs) and businesses plays an important role in promoting innovative entrepreneurship among students. The study identifies key patterns and core elements of university-business collaboration and, on this basis, develops a framework for fostering innovative entrepreneurship among students. Employing a qualitative multiple-case study design, the study combines document analysis with the purposive selection of six Vietnamese higher education institutions, which are examined across six analytical dimensions. The findings identify four forms of collaboration: research-technology-commercialization; incubation-acceleration-local engagement; education-experiential learning-project development; and transitional collaboration. Five core elements are identified: strategic governance, business engagement, the coordinating capacity of intermediary institutions, a continuous support chain, and the openness of collaborative arrangements. Based on these findings, the study proposes the University-Business Innovation Ecosystem (UBIE) Framework, comprising six interconnected components and operating through a cyclical process from problem identification to commercialization, feedback, and continuous improvement. The UBIE Framework provides an adaptive reference framework for developing innovative entrepreneurship ecosystems within Vietnamese HEIs.

1. Mở đầu

Xu hướng chuyển đổi mô hình tăng trưởng dựa trên KH-CN và đổi mới sáng tạo đặt ra yêu cầu đổi mới chức năng và phương thức quản trị của các cơ sở giáo dục đại học (CSGDĐH). Bên cạnh đào tạo và nghiên cứu khoa học (NCKH), các CSGDĐH ngày càng chú trọng chuyển giao tri thức, công nghệ và hỗ trợ đổi mới sáng tạo nhằm góp phần phát triển KT-XH (OECD và Inter-American Development Bank [IDB], 2022). Trong bối cảnh đó, hợp tác giữa CSGDĐH và doanh nghiệp đóng vai trò then chốt trong kết nối tri thức, công nghệ và nguồn lực với nhu cầu thị trường, thúc đẩy ứng dụng kết quả NCKH và tạo điều kiện cho sinh viên (SV) phát triển các ý tưởng khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (KNĐMST) (Audretsch, 2014; Clark, 1998; Etzkowitz, 2003; Guerrero và cộng sự, 2015, 2016).

Thực tiễn quốc tế cho thấy sự hợp tác giữa CSGDĐH và doanh nghiệp đang chuyển từ mô hình liên kết chủ yếu phục vụ đào tạo, thực tập và tuyển dụng sang quan hệ đồng kiến tạo giá trị. Doanh nghiệp ngày càng tham gia sâu hơn vào xây dựng chương trình đào tạo, nghiên cứu ứng dụng, phát triển công nghệ, thử nghiệm sản phẩm và thương mại hóa kết quả nghiên cứu. Các tiếp cận như mô hình "Vòng xoắn ba" (Triple Helix), Đại học khởi nghiệp (Entrepreneurial University), Sáng tạo mở (Open Innovation) và Hệ sinh thái đổi mới sáng tạo (Innovation Ecosystem), dù khác nhau về mức độ phân tích, đều nhấn mạnh rằng đổi mới sáng tạo được hình thành thông qua tương tác giữa nhiều chủ thể thay vì từ hoạt động biệt lập của từng tổ chức. Điều này đặt ra yêu cầu chuyển từ cách tiếp cận "nhà trường hỗ trợ SV khởi nghiệp" sang cách tiếp cận rộng hơn về hệ sinh thái hợp tác giữa CSGDĐH, doanh nghiệp và các chủ thể liên quan (Adner, 2017; Chesbrough, 2003; Etzkowitz và Leydesdorff, 2000; Miller và cộng sự, 2016; Perkmann và cộng sự, 2013).

Tại Việt Nam, hoạt động hỗ trợ SV khởi nghiệp đã được thúc đẩy mạnh mẽ trong giai đoạn 2017-2025 thông qua Đề án "Hỗ trợ HS, SV khởi nghiệp đến năm 2025". Quá trình triển khai Đề án đã tạo nền tảng cho việc hình thành

các trung tâm hỗ trợ khởi nghiệp, không gian sáng tạo, vườn ươm, mạng lưới cố vấn và các hoạt động kết nối doanh nghiệp tại nhiều CSGDĐH. Ngày 25/02/2026 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 336/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình "Hỗ trợ HS, SV khởi nghiệp giai đoạn 2026-2035" tiếp tục tạo khuôn khổ chính sách cho việc nâng cao chất lượng hệ sinh thái khởi nghiệp trong các CSGDĐH, tăng cường kết nối với doanh nghiệp và các chủ thể hỗ trợ, đồng thời hướng tới phát triển các dự án có khả năng tạo ra giá trị KT-XH (Thủ tướng Chính phủ, 2017, 2026; Bộ GD-ĐT, 2025a, 2025b). Thực tiễn triển khai giai đoạn 2017-2025 cho thấy mức độ hợp tác giữa các CSGDĐH và doanh nghiệp rất đa dạng. Một số trường đã hình thành mối quan hệ rất chặt chẽ với doanh nghiệp trong đào tạo, NCKH, ươm tạo, thử nghiệm và thương mại hóa; trong khi ở nhiều CSGDĐH, hợp tác vẫn chủ yếu là các hoạt động thực tập, tuyển dụng, tài trợ hoặc hỗ trợ các cuộc thi khởi nghiệp. Sự khác biệt này không chỉ nằm ở số lượng doanh nghiệp tham gia mà còn liên quan đến chiến lược của CSGDĐH, chiều sâu tham gia của doanh nghiệp, vai trò của các thiết chế trung gian, tính liên tục của chuỗi hỗ trợ và khả năng kết nối với hệ sinh thái bên ngoài (Bộ GD-ĐT, 2025a, 2025b). Các nghiên cứu tại Việt Nam về hình thức hợp tác giữa CSGDĐH với doanh nghiệp đã tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau. Tuy nhiên, qua các tài liệu được tổng hợp trong bài báo này, việc phân tích đồng thời nhiều CSGDĐH theo một khung tiêu chí chung để nhận diện sự khác biệt trong cách thức hợp tác giữa CSGDĐH với doanh nghiệp từ đó nhận diện các yếu tố cốt lõi phục vụ thúc đẩy KNĐMST cho SV chưa được thể hiện rõ.

Do vậy, nghiên cứu này nhằm: (1) phân tích đặc điểm của các mẫu hình hợp tác giữa CSGDĐH và doanh nghiệp trong thúc đẩy KNĐMST cho SV tại một số CSGDĐH ở Việt Nam; (2) nhận diện các cấu phần và yếu tố cốt lõi của mẫu hình hợp tác; (3) trên cơ sở tích hợp lí thuyết với kết quả phân tích thực tiễn, phát triển Khung hợp tác giữa CSGDĐH và doanh nghiệp (University-Business Innovation Ecosystem Framework - Khung UBIE).

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thiết kế nghiên cứu

Bài báo sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính theo hướng nghiên cứu nhiều trường hợp (multiple-case study) và phân tích tài liệu kết hợp với so sánh các mẫu hình hợp tác với doanh nghiệp trong thúc đẩy KNĐMST cho SV tại 6 CSGDĐH, nhằm nhận diện đặc điểm chung, khác biệt và các mẫu hình hợp tác giữa CSGDĐH và doanh nghiệp trong thúc đẩy KNĐMST cho SV mà không hướng tới xếp hạng (Yin, 2018).

2.2. Nguồn dữ liệu và lựa chọn trường hợp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp từ: Báo cáo tổng kết Đề án; kỉ yếu và các báo cáo tại Hội nghị tổng kết Đề án; cùng các công trình khoa học trong và ngoài nước về hợp tác giữa CSGDĐH - doanh nghiệp, đại học khởi nghiệp và hệ sinh thái đổi mới sáng tạo. Quyết định số 336/QĐ-TTg về Chương trình "Hỗ trợ HS, SV khởi nghiệp giai đoạn 2026-2035" được sử dụng để xác định bối cảnh chính sách và xem xét hàm ý của kết quả nghiên cứu trong giai đoạn tới. (Bộ GD-ĐT, 2025a, 2025b; Thủ tướng Chính phủ, 2026). Các trường hợp nghiên cứu được lựa chọn có chủ đích dựa trên các tiêu chí: có hoạt động KNĐMST cho SV; có sự tham gia của doanh nghiệp; thể hiện sự đa dạng về loại hình, lĩnh vực hoặc bối cảnh hoạt động; nguồn tài liệu cho phép nhận diện các chiều cạnh của khung phân tích và thực hiện đối chiếu thông tin giữa các nguồn để phân tích. Sáu trường hợp được lựa chọn gồm: Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Phenikaa, Trường Đại học Đông Á, Đại học Huế, Trường Đại học Nha Trang và Trường Đại học Trà Vinh.

2.3. Khung phân tích

Khung phân tích được xây dựng trên cơ sở tích hợp 4 tiếp cận lí thuyết: "Vòng xoắn ba", Đại học khởi nghiệp, Sáng tạo mở và Hệ sinh thái đổi mới sáng tạo. Trong đó, mô hình "Vòng xoắn ba" cung cấp góc nhìn về quan hệ giữa CSGDĐH - doanh nghiệp - Nhà nước; Đại học khởi nghiệp làm rõ vai trò của chiến lược và năng lực đổi mới của CSGDĐH; Sáng tạo mở giải thích quá trình trao đổi tri thức và đồng sáng tạo giữa CSGDĐH với doanh nghiệp; Hệ sinh thái đổi mới sáng tạo nhấn mạnh mạng lưới chủ thể, thiết chế trung gian và cơ chế tạo giá trị. Các tiếp cận được tích hợp theo nguyên tắc từ năng lực nội tại của CSGDĐH, đến quan hệ giữa các chủ thể, quá trình hỗ trợ và sự kết nối của toàn hệ sinh thái KNĐMST. Từ đó, các trường hợp nghiên cứu được phân tích theo 6 chiều cạnh: (1) quản trị và chiến lược hợp tác (QT&CLHT); (2) mức độ tham gia của doanh nghiệp (MĐTGDN); (3) thiết chế trung gian (TCTG); (4) chuỗi hỗ trợ KNĐMST; (5) kết quả hợp tác (KQHT); (6) Kết nối, duy trì và mở rộng mạng lưới hợp tác (KNDTMR).

Sáu chiều cạnh được sử dụng như một khung thống nhất để mã hóa, đối chiếu và so sánh dữ liệu. Dữ liệu được mã hóa theo hướng kết hợp diễn dịch và quy nạp. Các mã ban đầu được xác lập từ 4 tiếp cận lí thuyết và 6 chiều cạnh của khung phân tích; đồng thời, các mã mới được bổ sung khi xuất hiện nội dung có ý nghĩa từ dữ liệu thực tiễn. Đơn vị mã hóa là các đoạn thông tin trong tài liệu phản ánh một hoạt động, chủ thể, cơ chế hợp tác hoặc kết quả liên quan đến KNĐMST của SV.

2.4. Quy trình phân tích dữ liệu

Quá trình phân tích được thực hiện theo 4 bước: (1) Dữ liệu của từng CSGDĐH được phân loại và phân tích theo 6 chiều cạnh để hình thành hồ sơ trường hợp; (2) Nghiên cứu tiến hành so sánh liên CSGDĐH nhằm nhận diện các điểm tương đồng, khác biệt và những mẫu hình xuất hiện lặp lại; (3) Các kết quả được tổng hợp và đối chiếu với những nền tảng lí thuyết để nhận diện các cấu phần và quan hệ cốt lõi của hệ sinh thái KNĐMST; (4) Trên cơ sở tích hợp kết quả phân tích thực tiễn với lí thuyết, nghiên cứu đề xuất khung UBIE.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Kết quả phân tích các trường hợp theo 6 chiều cạnh

Bảng 1. Kết quả phân tích 6 CSGDĐH theo 6 chiều cạnh hợp tác thúc đẩy KNĐMST cho SV

CSGDĐH	QT&CT	MĐTGDN	TCTG	Chuỗi hỗ trợ KNĐMST	KQHT	KNDTMR
Đại học Bách khoa Hà Nội	KNĐMST gắn với định hướng nghiên cứu, công nghệ và thương mại hóa	Doanh nghiệp kết nối với nghiên cứu, R&D, chuyển giao và thương mại hóa	Hệ thống nhiều đầu mối: BK Holdings, Ban KH-CN, Trung tâm Sáng tạo và Khởi nghiệp SV, BK Fund, các trung tâm đổi mới sáng tạo chuyên ngành, BK Smart-Tech Center	Hình thành chuỗi từ nghiên cứu/ý tưởng, phát triển công nghệ đến kết nối doanh nghiệp và thương mại hóa	Có kết quả về R&D, thương mại hóa và hình thành doanh nghiệp khởi nguồn (spin-off)	Có khả năng kết nối với doanh nghiệp và mạng lưới đổi mới sáng tạo bên ngoài
Đại học Phenikaa	KNĐMST được quan tâm và có lợi thế từ hệ sinh thái doanh nghiệp	Doanh nhân, mentor, đánh giá dự án và kết nối đầu tư	Có các đầu mối và nguồn lực hỗ trợ nhưng chưa hình thành chuỗi thiết chế trung gian hoàn chỉnh	Có đào tạo, cuộc thi, cố vấn, phát triển dự án và tiếp cận đầu tư	Một số dự án SV được hỗ trợ và tiếp cận nguồn lực đầu tư	Có lợi thế mạng lưới doanh nghiệp nhưng chưa mở rộng toàn hệ sinh thái
Đại học Huế	Có định hướng phát triển KNĐMST và kết nối hệ sinh thái	Doanh nghiệp, chuyên gia, nhà đầu tư tham gia nhưng bằng chứng về đồng phát triển/thương mại hóa chưa rõ	CEI đóng vai trò đầu mối, có không gian làm việc chung, mạng lưới cố vấn và kết nối đầu tư	Có hỗ trợ từ đào tạo, phát triển ý tưởng đến ươm tạo và kết nối đầu tư	Có kết quả phát triển dự án nhưng bằng chứng về thương mại hóa chưa đầy đủ	Nổi bật ở kết nối với hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và các chủ thể trong vùng
Trường Đại học Đông Á	Hoạt động KNĐMST được tổ chức và có đầu mối triển khai	Có mạng lưới doanh nghiệp tham gia các hoạt động hỗ trợ	Đã thành lập Trung tâm đổi mới sáng tạo và Khởi nghiệp làm đầu mối	Có đào tạo, phát triển ý tưởng, dự án và sản phẩm; các khâu ở giai đoạn sau còn nhiều tiềm năng phát triển	Có dự án được ghi nhận ở nhiều giai đoạn; từ năm 2018, trong khoảng 150 dự án đã hình thành 3 doanh nghiệp	Mạng lưới đã hình thành và đang tiếp tục tăng cường kết nối các chủ thể, nguồn lực
Trường Đại học Nha Trang	KNĐMST được gắn với giáo dục, NCKH SV và các hoạt động trải nghiệm	Doanh nghiệp tham gia đào tạo, kết nối thực tiễn, hỗ trợ hoạt động và dự án	Có các đầu mối tổ chức hoạt động hỗ trợ KNĐMST	Có đào tạo, cuộc thi, NCKH SV và phát triển dự án; cơ chế ươm tạo các ý tưởng/dự án KNĐMST còn nhiều tiềm năng phát triển	Một số dự án KNĐMST được hình thành từ đề tài NCKH SV	Có kết nối với doanh nghiệp và các chủ thể bên ngoài
Trường Đại học Trà Vinh	KNĐMST được tổ chức tương đối hệ thống và gắn với phát triển địa phương	Doanh nghiệp tham gia đào tạo, cố vấn, hỗ trợ và kết nối dự án	Trung tâm đổi mới sáng tạo và Khởi nghiệp cùng Vườn ươm doanh nghiệp	Thể hiện tương đối đầy đủ chuỗi ươm tạo - tăng tốc - kết nối đầu tư - hỗ trợ hình thành doanh nghiệp	Có kết quả về phát triển dự án và hình thành doanh nghiệp	Nổi bật ở kết nối địa phương; có tiềm năng mở rộng chất lượng và hỗ trợ tăng trưởng sau ươm tạo

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích từ Hứa Thùy Trang (2025), Nguyễn Phú Khánh và Nguyễn Thị Kim Sáu (2025), Hoàng Kim Toản và Nguyễn Văn Huân (2025), Phan Lê Quỳnh Hoa (2025), Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, Trường Đại học Nha Trang (2025), Nguyễn Văn Vũ An (2025)

Kết quả phân tích ở bảng 1 cho thấy sự hợp tác giữa CSGDĐH và doanh nghiệp trong thúc đẩy KNĐMST cho SV đã hình thành với mức độ và mẫu hình rất đa dạng. Sự khác biệt không chỉ thể hiện ở số lượng hoạt động và quy mô mạng lưới đối tác mà còn được phản ánh qua cách thức tích hợp KNĐMST vào chiến lược của CSGDĐH, mức độ tham gia của doanh nghiệp, năng lực kết nối và điều phối của thiết chế trung gian, tính liên tục của chuỗi hỗ trợ và khả năng kết nối với các chủ thể bên ngoài CSGDĐH (bảng 2).

Bảng 2. Khái quát đặc trưng của 6 trường hợp theo các chiều cạnh phân tích

Trường hợp	Đặc trưng nổi bật	Điểm cần cải thiện
Đại học Bách khoa Hà Nội	R&D - thương mại hóa; hệ thống thiết chế trung gian khá hoàn chỉnh	Tăng số lượng thương mại hóa tương xứng với tiềm năng nghiên cứu
Đại học Phenikaa	Nguồn lực doanh nghiệp, mentor, đầu tư vào một số dự án SV	Doanh nghiệp chưa tham gia sâu, liên tục đến thương mại hóa
Đại học Huế	CEI, đào tạo - ươm tạo - kết nối đầu tư; vai trò kết nối vùng	Bằng chứng về đồng phát triển và thương mại hóa với doanh nghiệp
Trường Đại học Đông Á	Đào tạo khởi nghiệp, trung tâm hỗ trợ, mạng lưới doanh nghiệp	Điều phối; tỉ lệ thương mại hóa và chuyển đổi thành doanh nghiệp
Trường Đại học Nha Trang	Giáo dục trải nghiệm, NCKH SV, dự án KNĐMST gắn với thực tiễn	Vốn, ươm tạo và thương mại hóa cuối chuỗi
Trường Đại học Trà Vinh	Chuỗi ươm tạo - tăng tốc - đầu tư - hình thành doanh nghiệp; kết nối địa phương mạnh	Mức độ mở rộng chất lượng và khả năng tăng trưởng của các doanh nghiệp sau ươm tạo

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích từ Hứa Thùy Trang (2025), Nguyễn Phú Khánh và Nguyễn Thị Kim Sáu (2025), Hoàng Kim Toản và Nguyễn Văn Huân (2025), Phan Lê Quỳnh Hoa (2025), Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, Trường Đại học Nha Trang (2025), Nguyễn Văn Vũ An (2025)

Về quản trị và chiến lược hợp tác, kết quả cho thấy các CSGDĐH có hệ sinh thái hỗ trợ KNĐMST phát triển theo các chiều cạnh khảo sát đều có xu hướng thể chế hóa hoạt động này thông qua chiến lược, quy định và đơn vị chuyên trách. Tại Đại học Bách khoa Hà Nội, BK Holdings được thành lập nhằm chuyển hóa kết quả nghiên cứu và tài sản trí tuệ của giảng viên, SV thành sản phẩm và giá trị KT-XH, gắn nghiên cứu, ươm tạo và thương mại hóa với chiến lược đổi mới sáng tạo của nhà trường (Hứa Thùy Trang, 2025). Đại học Huế thành lập Trung tâm Khởi nghiệp và Đổi mới sáng tạo (CEI) từ năm 2018 và ban hành các quy định về hoạt động KNĐMST. Trường Đại học Đông Á tích hợp tư duy khởi nghiệp vào chiến lược, ban hành quy chế ươm tạo và thành lập Quỹ NCKH & Khởi nghiệp. Trường Đại học Nha Trang tổ chức lại Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, đồng thời ban hành kế hoạch phát triển KH-CN và đổi mới sáng tạo. Những kết quả này cho thấy cam kết quản trị và thiết lập đầu mối tổ chức là điều kiện nền tảng, song hiệu quả hợp tác còn phụ thuộc vào khả năng kết nối, điều phối giữa CSGDĐH, doanh nghiệp và các chủ thể hỗ trợ trong quá trình phát triển KNĐMST của SV (Hoàng Kim Toản và Nguyễn Văn Huân, 2025; Phan Lê Quỳnh Hoa, 2025; Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, Trường Đại học Nha Trang, 2025).

Về mức độ tham gia của doanh nghiệp, có sự khác biệt giữa các CSGDĐH. Đại học Bách khoa Hà Nội đã hình thành chuỗi liên kết giữa nghiên cứu, R&D, doanh nghiệp và thương mại hóa kết quả nghiên cứu. BK Holdings vừa thực hiện chức năng đưa kết quả NCKH ra thị trường vừa "kéo" các hợp đồng NCKH và phát triển từ doanh nghiệp về trường. Ngược lại, ở Đại học Phenikaa, mặc dù giai đoạn 2022-2024 có 42 doanh nhân đại diện 42 doanh nghiệp tham gia hướng dẫn, giám khảo và đồng hành với các dự án. Nhưng doanh nghiệp chủ yếu tham gia với vai trò tài trợ và hướng dẫn cơ bản, chưa đồng hành xuyên suốt từ phát triển đến thương mại hóa sản phẩm (Hứa Thùy Trang, 2025; Nguyễn Phú Khánh và Nguyễn Thị Kim Sáu, 2025). Tại Trường Đại học Đông Á, trong 87 doanh nghiệp có quan hệ hợp tác với trường, có 32 doanh nghiệp có hoạt động liên quan đến KNĐMST, chủ yếu dưới vai trò mentor, diễn giả và đối tác đào tạo; chưa có cơ chế rõ ràng để doanh nghiệp đầu tư vào dự án của SV (Phan Lê Quỳnh Hoa, 2025). Ở Trường Đại học Nha Trang, mạng lưới doanh nghiệp khá rộng, nhưng phần lớn các hoạt động hợp tác tập trung vào thực tập, việc làm, trải nghiệm doanh nghiệp và tham gia chấm các cuộc thi. Kết quả này cho thấy chất lượng hợp tác CSGDĐH - doanh nghiệp trong thúc đẩy KNĐMST cho SV không chỉ thể hiện ở số lượng doanh nghiệp đối tác mà còn ở mức độ tham gia thực chất và khả năng đồng hành của doanh nghiệp trong các giai đoạn phát triển của dự án (Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, Trường Đại học Nha Trang, 2025).

Về thiết chế trung gian, tại Đại học Bách khoa Hà Nội, chức năng này được tổ chức thông qua nhiều đầu mối gồm BK Holdings, Ban Khoa học công nghệ, Trung tâm Sáng tạo và Khởi nghiệp SV, BK Fund, các trung tâm đổi mới sáng tạo chuyên ngành và BK Smart-Tech Center, tham gia hỗ trợ từ NCKH, KNĐMST đến kết nối doanh nghiệp, chuyển giao và thương mại hóa kết quả nghiên cứu (Hứa Thùy Trang, 2025). Tại Trường Đại học Trà Vinh,

Trung tâm Đổi mới sáng tạo và Khởi nghiệp cùng Vườn ươm doanh nghiệp đảm nhiệm các hoạt động đào tạo, cố vấn, ươm tạo, tăng tốc và hỗ trợ hình thành doanh nghiệp (Nguyễn Văn Vũ An, 2025). Đại học Huế phát triển CEI với không gian làm việc chung, mạng lưới cố vấn và hoạt động kết nối đầu tư (Hoàng Kim Toản và Nguyễn Văn Huân, 2025), trong khi Trường Đại học Đông Á thành lập Trung tâm Đổi mới sáng tạo và Khởi nghiệp làm đầu mối tổ chức các hoạt động (Phan Lê Quỳnh Hoa, 2025). Như vậy, dù được tổ chức dưới những hình thức khác nhau, thiết chế trung gian đều hướng đến kết nối các chủ thể, điều phối nguồn lực và duy trì hỗ trợ dự án từ hình thành ý tưởng, phát triển, thử nghiệm đến tiếp cận thị trường.

Về chuỗi hỗ trợ KNĐMST, Đại học Bách khoa Hà Nội có quy trình khá đầy đủ từ phát hiện kết quả nghiên cứu có tiềm năng, bảo hộ sở hữu trí tuệ, ươm tạo, thành lập doanh nghiệp khởi nguồn đến phát triển sản phẩm, thử nghiệm và thương mại hóa (Hứa Thùy Trang, 2025). Trường Đại học Trà Vinh có quy trình từ hình thành ý tưởng, đào tạo và cố vấn, tăng tốc, kết nối đầu tư và hỗ trợ chính sách (Nguyễn Văn Vũ An, 2025). Tại Trường Đại học Đông Á, năm 2023 có 42 dự án, 52,4% ở giai đoạn ý tưởng, 33,3% đang xây dựng mô hình, 9,5% có sản phẩm thử nghiệm và 4,8% ở giai đoạn thương mại hóa; trong khoảng 150 dự án được hình thành từ năm 2018, ba doanh nghiệp đã được thành lập (Phan Lê Quỳnh Hoa, 2025). Kết quả này phản ánh quá trình phát triển đa dạng của các dự án KNĐMST. Tại Trường Đại học Nha Trang, các hoạt động giáo dục, NCKH của SV và cuộc thi KNĐMST đã được triển khai khá đa dạng; một số dự án KNĐMST được hình thành từ đề tài NCKH của SV, tuy nhiên nhà trường xác định cần hình thành quỹ khởi nghiệp và hoàn thiện cơ chế ươm tạo các ý tưởng và dự án KNĐMST của SV cho giai đoạn tiếp theo (Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, Trường Đại học Nha Trang, 2025).

Về kết quả hợp tác, Đại học Bách khoa Hà Nội nổi bật với các doanh nghiệp khởi nguồn được hình thành từ các phòng thí nghiệm và kết quả nghiên cứu (Hứa Thùy Trang, 2025). Đại học Phenikaa có các dự án nhận đầu tư, trong đó có dự án đã thành lập doanh nghiệp và một số sản phẩm bước đầu tạo doanh thu (Nguyễn Phú Khánh và Nguyễn Thị Kim Sáu, 2025). Trường Đại học Nha Trang cho thấy sự kết nối giữa NCKH của SV và dự án KNĐMST (Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, Trường Đại học Nha Trang, 2025); trong khi Trường Đại học Trà Vinh ghi nhận từ năm 2023 có 81 dự án được ươm tạo và 21 doanh nghiệp KNĐMST được thành lập. Kết quả này cho thấy kết quả hợp tác rất đa dạng, từ năng lực SV, sản phẩm thử nghiệm và dự án đến doanh nghiệp, chuyển giao công nghệ và doanh nghiệp khởi nguồn (Nguyễn Văn Vũ An, 2025).

3.2. Phân tích liên trường và nhận diện các mẫu hình hợp tác

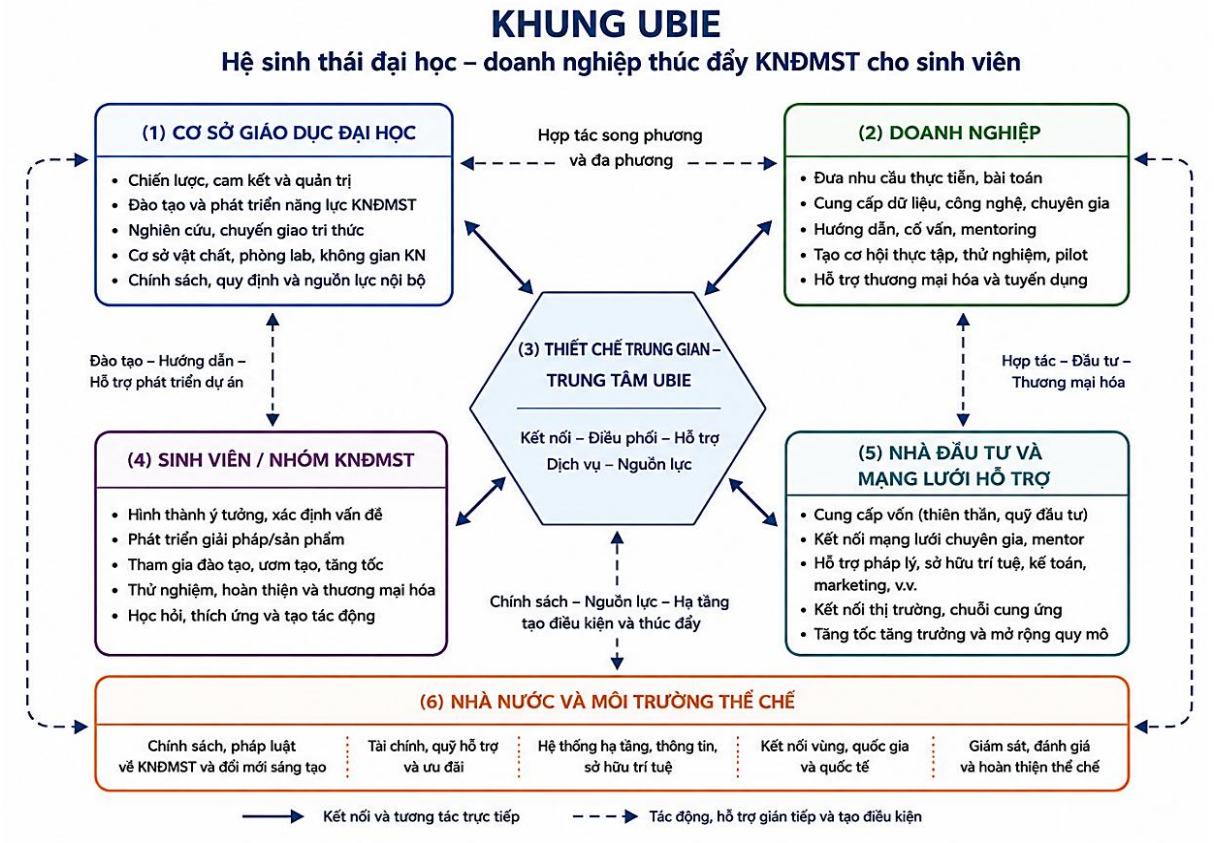
Nghiên cứu 6 trường hợp cho thấy: tùy vào sứ mạng, năng lực NCKH, lĩnh vực đào tạo và bối cảnh địa phương, các CSGDĐH lựa chọn áp dụng các mẫu hình khác nhau trong hợp tác với doanh nghiệp để thúc đẩy KNĐMST cho SV. *Mẫu hình thứ nhất*: nghiên cứu - công nghệ - thương mại hóa, thể hiện rõ ở Đại học Bách khoa Hà Nội, với sự kết nối giữa NCKH, sở hữu trí tuệ, ươm tạo, thương mại hóa và doanh nghiệp khởi nguồn (Hứa Thùy Trang, 2025). *Mẫu hình thứ hai*: ươm tạo - tăng tốc - kết nối địa phương, thể hiện nổi bật ở Trường Đại học Trà Vinh, với chuỗi hỗ trợ từ hình thành ý tưởng, cố vấn, ươm tạo, tăng tốc đến kết nối đầu tư và hình thành doanh nghiệp (Nguyễn Văn Vũ An, 2025). *Mẫu hình thứ ba*: giáo dục - trải nghiệm - phát triển dự án, thể hiện khá rõ ở Trường Đại học Nha Trang, thông qua việc KNĐMST được gắn với học phần, hoạt động trải nghiệm, NCKH của SV và phát triển sản phẩm mẫu (Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, Trường Đại học Nha Trang, 2025). *Mẫu hình thứ tư*: hợp tác đa chủ thể - phát triển mạng lưới, trong đó nhiều cấu phần của hệ sinh thái đã xuất hiện nhưng liên kết chưa hoàn chỉnh. Đại học Phenikaa và Trường Đại học Đông Á là những trường hợp tiêu biểu, thể hiện qua việc doanh nghiệp đã tham gia nhưng mức độ đồng hành tới thương mại hóa còn hạn chế; chưa có cơ chế điều phối và các thiết chế hỗ trợ đến giai đoạn cuối cùng (Nguyễn Phú Khánh và Nguyễn Thị Kim Sáu, 2025; Phan Lê Quỳnh Hoa, 2025).

3.3. Các yếu tố cốt lõi của hệ sinh thái hợp tác cơ sở giáo dục đại học - doanh nghiệp

Từ phân tích trên, chúng tôi nhận diện 5 yếu tố cốt lõi: *Thứ nhất, cam kết chiến lược và năng lực quản trị của CSGDĐH*, thể hiện ở việc tích hợp KNĐMST vào chiến lược, đào tạo, nghiên cứu và cơ chế quản trị thay vì chỉ tổ chức các hoạt động phong trào. *Thứ hai, sự tham gia thực chất của doanh nghiệp*, chú trọng chiều sâu hợp tác thông qua cung cấp bài toán thực tiễn, đồng phát triển, thử nghiệm và hỗ trợ thương mại hóa thay vì chỉ tài trợ, cố vấn hoặc kí kết hợp tác. *Thứ ba, năng lực điều phối của thiết chế trung gian*, thể hiện ở khả năng kết nối SV, giảng viên, doanh nghiệp, chuyên gia, nhà đầu tư và thị trường. *Thứ tư, chuỗi hỗ trợ liên tục từ ý tưởng đến thị trường*, đặc biệt cần tăng cường các khâu thử nghiệm, tiếp cận vốn, sở hữu trí tuệ và thương mại hóa vốn còn hạn chế so với hoạt động giáo dục và các cuộc thi. *Thứ năm, tính mở của hệ sinh thái*, thể hiện ở khả năng kết nối với Nhà nước, doanh nghiệp, nhà đầu tư, địa phương và các tổ chức hỗ trợ bên ngoài nhằm mở rộng nguồn lực và duy trì hợp tác. Năm yếu tố này

có quan hệ bổ trợ, trong đó CSGDĐH định hướng và huy động nguồn lực, doanh nghiệp cung cấp nhu cầu thực tiễn và tín hiệu thị trường, thiết chế trung gian kết nối các chủ thể, chuỗi hỗ trợ thúc đẩy phát triển dự án, còn tính mở tạo điều kiện mở rộng mạng lưới và tiếp cận nguồn lực bên ngoài, qua đó thúc đẩy KNĐMST cho SV.

3.4. Khung hợp tác giữa cơ sở giáo dục đại học và doanh nghiệp



Hình 1. Khung hợp tác giữa CSGDĐH và doanh nghiệp (Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

Phân tích 6 trường hợp cho thấy chức năng kết nối và điều phối xuất hiện lặp lại như một điều kiện để các nguồn lực đào tạo, nghiên cứu, doanh nghiệp, cố vấn, đầu tư và thị trường được liên kết thành chuỗi hỗ trợ KNĐMST. Từ kết quả này, đồng thời kế thừa logic tương tác đa chủ thể của mô hình "Vòng xoắn ba", đại học khởi nghiệp, đổi mới mở và hệ sinh thái ĐMST, bài báo đề xuất Khung UBIE gồm 6 cấu phần: (1) CSGDĐH; (2) doanh nghiệp; (3) thiết chế trung gian - UBIE Hub; (4) SV/nhóm KNĐMST; (5) nhà đầu tư và mạng lưới hỗ trợ; (6) Nhà nước và môi trường thể chế (hình 1). Trong đó, CSGDĐH cung cấp nền tảng đào tạo - nghiên cứu - đổi mới sáng tạo; doanh nghiệp cung cấp bài toán thực tiễn, công nghệ, thị trường và cơ hội thương mại hóa; SV là chủ thể trực tiếp phát triển ý tưởng và giải pháp; nhà đầu tư và mạng lưới hỗ trợ bổ sung vốn, chuyên môn và khả năng tăng tốc; Nhà nước tạo môi trường chính sách và thể chế. UBIE Hub giữ vai trò trung tâm kết nối và điều phối. UBIE Hub không nhất thiết là một đơn vị hành chính mới mà có thể là cơ chế tích hợp các chức năng của trung tâm KNĐMST, vườn ươm, những đầu mối thực hiện chức năng kết nối, bộ phận hợp tác doanh nghiệp và mạng lưới cố vấn. UBIE Hub có ba chức năng chính gồm: kết nối nguồn lực - điều phối quá trình - hỗ trợ chuyển hóa ý tưởng thành giá trị.

3.5. Hàm ý triển khai từ 6 trường hợp nghiên cứu

Ở cấp trường, nghiên cứu đề xuất 6 hàm ý quản trị: (1) Chuyển trọng tâm từ số lượng hoạt động khởi nghiệp sang năng lực vận hành hệ sinh thái, chú trọng khả năng đưa dự án từ ý tưởng đến thử nghiệm, đầu tư và thị trường thay vì chỉ đánh giá qua số cuộc thi, ý tưởng hay doanh nghiệp kí kết; (2) Tích hợp KNĐMST với giáo dục và NCKH, phát triển nguồn dự án từ học phần, đồ án, phòng thí nghiệm, NCKH của SV và nhu cầu thực tế của doanh nghiệp; (3) Nâng cao năng lực điều phối của thiết chế trung gian, bảo đảm hỗ trợ dự án xuyên suốt từ hình thành ý tưởng đến cố vấn, thử nghiệm, đầu tư và thương mại hóa thay vì thành lập thêm đầu mối tổ chức; (4) Chuyển hợp tác với doanh nghiệp từ tài trợ, thực tập, cố vấn sang đồng kiến tạo, tạo điều kiện để doanh nghiệp tham gia xác định vấn đề, phát

triển giải pháp, thử nghiệm, trở thành khách hàng ban đầu hoặc nhà đầu tư; (5) Tăng cường hỗ trợ tài chính, sở hữu trí tuệ, thử nghiệm sản phẩm và thương mại hóa ở các giai đoạn phát triển tiếp theo của dự án; (6) Tiếp tục thẩm định và thử nghiệm linh hoạt khung UBIE theo sứ mạng từng CSGDĐH, phù hợp với yêu cầu ĐMST, phát triển giáo dục và hệ sinh thái khởi nghiệp trong giai đoạn mới. *Ở cấp chính sách vĩ mô*, nghiên cứu đề xuất Bộ GD-ĐT và Bộ KH-CN: (1) Hoàn thiện cơ chế tài chính cho đầu tư mạo hiểm gắn với CSGDĐH, thúc đẩy huy động và đồng đầu tư nguồn lực từ Nhà nước, nhà trường, doanh nghiệp và nhà đầu tư tư nhân, đồng thời có cơ chế chia sẻ, kiểm soát rủi ro phù hợp với KNĐMST; (2) Hoàn thiện cơ chế thương mại hóa kết quả nghiên cứu và tài sản trí tuệ của giảng viên, SV, đặc biệt đối với kết quả sử dụng ngân sách nhà nước và cơ sở vật chất công, làm rõ cơ chế giao quyền, định giá, chuyển giao, góp vốn bằng tài sản trí tuệ, phân chia lợi ích và hình thành doanh nghiệp khởi nguồn.

4. Kết luận và bình luận

Trên cơ sở phân tích 6 chiều cạnh hợp tác tại 6 CSGDĐH, nghiên cứu nhận diện bốn mẫu hình hợp tác giữa CSGDĐH và doanh nghiệp trong thúc đẩy KNĐMST cho SV, gồm: nghiên cứu - công nghệ - thương mại hóa; ươm tạo - tăng tốc - kết nối địa phương; giáo dục - trải nghiệm - phát triển dự án; hợp tác đa chủ thể - phát triển mạng lưới. Sự khác biệt giữa các mẫu hình phản ánh đặc thù về sứ mạng, năng lực nghiên cứu, lĩnh vực đào tạo và môi trường hoạt động của từng CSGDĐH. Phân tích liên trường xác định năm yếu tố xuyên suốt, trong đó nổi bật là vai trò của thiết chế trung gian và tính liên tục của chuỗi hỗ trợ, nhất là ở các giai đoạn thử nghiệm, tiếp cận nguồn lực, sở hữu trí tuệ và thương mại hóa. Kết quả này cho thấy sự cần thiết phải tích hợp các tiếp cận "Vòng xoắn ba", Đại học khởi nghiệp, Sáng tạo mở và Hệ sinh thái đổi mới sáng tạo ở cấp độ vận hành để làm rõ quá trình chuyển từ ý tưởng của SV đến thị trường (Etzkowitz và Leydesdorff, 2000; Clark, 1998; Chesbrough, 2003; Adner, 2017).

Nghiên cứu đề xuất khung UBIE gồm 6 cấu phần, nhấn mạnh việc tổ chức các chủ thể trong chu trình đồng kiến tạo giá trị liên tục, từ nhận diện vấn đề, đồng sáng tạo, ươm tạo, phát triển nguyên mẫu đến thử nghiệm, đầu tư, thương mại hóa và phản hồi cải tiến. Đóng góp lí luận của nghiên cứu là chuyển từ cách tiếp cận hợp tác song phương giữa CSGDĐH và doanh nghiệp sang tiếp cận hệ sinh thái, trong đó các mẫu hình hợp tác có thể khác nhau nhưng cần bảo đảm những chức năng cốt lõi của UBIE. Về thực tiễn, sau khi được kiểm định định lượng, khung UBIE có thể là công cụ tham chiếu giúp các CSGDĐH tự đánh giá, nhận diện những mắt xích còn thiếu và lựa chọn hướng phát triển phù hợp. Kết quả cũng gợi ý chính sách hỗ trợ HS, SV khởi nghiệp giai đoạn 2026-2035 cần chú trọng chất lượng kết nối, điều phối, thử nghiệm, đầu tư và thương mại hóa thay vì chỉ mở rộng số lượng hoạt động.

Tuy nhiên, nghiên cứu chủ yếu sử dụng dữ liệu thứ cấp với mức độ chi tiết chưa đồng nhất giữa 6 trường hợp, không nhằm xếp hạng hoặc đưa ra kết luận định lượng về từng CSGDĐH. Nghiên cứu cũng chưa thu thập dữ liệu sơ cấp từ các nhóm chủ thể liên quan để kiểm chứng cách thức vận hành quan hệ hợp tác; khung UBIE chưa được kiểm định qua triển khai thực tế hoặc nghiên cứu định lượng. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng số lượng, loại hình CSGDĐH, kết hợp dữ liệu sơ cấp từ nhiều chủ thể và kiểm định khung UBIE trong các bối cảnh khác nhau để tiếp tục điều chỉnh, hoàn thiện.

Tuyên bố về vai trò của các tác giả: *Phạm Xuân Thu: Xây dựng ý tưởng nghiên cứu, Thiết kế phương pháp nghiên cứu, Phân tích dữ liệu, Viết bản thảo ban đầu. Nguyễn Thanh Tùng: Giám sát quá trình nghiên cứu, Chỉnh sửa và phản biện bản thảo.*
Tuyên bố về GenAI và Quyền tác giả: *Trong quá trình chuẩn bị bản thảo này, các tác giả đã sử dụng ChatGPT để sơ đồ hóa khung UBIE và hỗ trợ tìm tài liệu tham khảo.*
Tuyên bố về xung đột lợi ích: *Nhóm tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích.*
Thông tin tài trợ: *Nghiên cứu này không nhận được tài trợ từ bên ngoài.*

Tài liệu tham khảo

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, *43*(1), 39-58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451

Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, *39*(3), 313-321. https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1

Bộ GD-ĐT (2025a). *Báo cáo tổng kết thực hiện Đề án "Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025".*

Bộ GD-ĐT (2025b). *Kỉ yếu Hội nghị tổng kết Đề án hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp giai đoạn 2017-2025.*

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Harvard Business School Press.

Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon/International Association of Universities.

Etzkowitz, H. (2003). Research groups as "quasi-firms": The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, *32*(1), 109-121. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, *29*(2), 109-123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4

Guerrero, M., Cunningham, J. A., & Urbano, D. (2015). Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*, *44*(3), 748-764. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.10.008

Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., & Mian, S. (2016). Entrepreneurial universities: Emerging models in the new social and economic landscape. *Small Business Economics*, *47*(3), 551-563. https://doi.org/10.1007/s11187-016-9755-4

Hoàng Kim Toản, Nguyễn Văn Huân (2025). *Giáo dục khởi nghiệp đổi mới sáng tạo trong trường đại học và thực tiễn tại Đại học Huế*. Kỉ yếu Hội nghị tổng kết Đề án hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp giai đoạn 2017-2025, Bộ GD-ĐT, tr 45-61.

Hứa Thùy Trang (2025). *Vai trò công ty holdings thuộc cơ sở giáo dục đại học phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo trong thời đại toàn cầu hóa và chuyển đổi số*. Kỉ yếu Hội nghị tổng kết Đề án hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp giai đoạn 2017-2025, Bộ GD-ĐT, tr 19-26.

Miller, K., McAdam, R., Moffett, S., Alexander, A., & Puthusserry, P. (2016). Knowledge transfer in university quadruple helix ecosystems: An absorptive capacity perspective. *R&D Management*, *46*(2), 383-399. https://doi.org/10.1111/radm.12182

Nguyễn Phú Khánh, Nguyễn Thị Kim Sáu (2025). *Chia sẻ kinh nghiệm triển khai xây dựng các hoạt động khởi nghiệp trong trường đại học và đề xuất một số giải pháp thúc đẩy khởi nghiệp trong các trường đại học giai đoạn 2026-2035*. Kỉ yếu Hội nghị tổng kết Đề án hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp giai đoạn 2017-2025, Bộ GD-ĐT, tr 40-44.

Nguyễn Văn Vũ An (2025). *Vai trò của trường đại học trong thúc đẩy, hỗ trợ khởi nghiệp: Bằng chứng từ Trường Đại học Trà Vinh*. Kỉ yếu Hội nghị tổng kết Đề án hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp giai đoạn 2017-2025, Bộ GD-ĐT, tr 102-112.

OECD, & Inter-American Development Bank [IDB] (2022). *Innovative and entrepreneurial universities in Latin America*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ca45d22a-en

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university-industry relations. *Research Policy*, *42*(2), 423-442. https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007

Phan Lê Quỳnh Hoa (2025). *Mô hình kết nối doanh nghiệp - trường đại học - sinh viên khởi nghiệp: Ứng dụng và phát triển cấu hình Triple Helix mở rộng trong xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp đại học*. Kỉ yếu Hội nghị tổng kết Đề án hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp giai đoạn 2017-2025, Bộ GD-ĐT, tr 67-84.

Thủ tướng Chính phủ (2017). *Quyết định số 1665/QĐ-TTg ngày 30/10/2017 về việc phê duyệt Đề án "Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025"*.

Thủ tướng Chính phủ (2026). *Quyết định số 336/QĐ-TTg ngày 25/02/2026 phê duyệt Chương trình "Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp giai đoạn 2026-2035"*.

Trung tâm Hỗ trợ Việc làm và Khởi nghiệp, Trường Đại học Nha Trang (2025). *Định hướng và quá trình triển khai hoạt động khởi nghiệp - đổi mới sáng tạo tại Trường Đại học Nha Trang*. Kỉ yếu Hội nghị tổng kết Đề án hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp giai đoạn 2017-2025, Bộ GD-ĐT, tr 93-101.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.