

# НАУКА ТЕХНОЛОГИИ ИННОВАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт статистических исследований  
и экономики знаний

Дата выпуска  
04.06.2025

## Делаем науку в России: управленческие практики

**Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ изучил в рамках новой волны проекта «Делаем науку в России» распространенность различных механизмов управления исследованиями и разработками в научных организациях и вузах.**

Проект «Делаем науку в России» продолжает предыдущий реализованный ИСИЭЗ НИУ ВШЭ проект [Doing Science](#) (2017 и 2022 гг.). Целью исследований является комплексный анализ состояния и перспектив развития отечественной науки в условиях внешних угроз и ограничений, а также оценка мер научно-технической политики. Респондентами в рамках третьей волны опроса (октябрь–ноябрь 2024 г.) выступили представители 719 университетов и научных организаций (руководители или их заместители по научной деятельности – как лица, формирующие повседневные управленческие практики, которые непосредственно влияют на результативность науки и эффективность государственного регулирования). Практики применения механизмов стратегического и оперативного управления изучались в разрезе типов организаций, областей науки, приоритетных направлений научно-технологического развития и важнейших научеомических технологий.

Как показали результаты новой волны опроса, университеты и научные организации используют разнообразные управленческие практики для развития своей деятельности (табл. 1). Наиболее освоенным инструментом долгосрочного планирования, позволяющим структурировать направления работы, устанавливать целевые ориентиры и аргументировать финансовые планы, оказалась **стратегия научно-технической деятельности**. В 2024 г. три четверти (75%) опрошенных организаций имели в своем инструментарии утвержденные стратегии. Лидируют по их внедрению вузы (88%); за ними следуют бюджетные НИИ (74%); среди научных организаций, действующих в форме АО, ООО, ФГУП, данную практику применяют чуть больше половины (55%).

**Таблица 1. Механизмы управления научной деятельностью: 2024\***

Организации – респонденты: все		по типам			по областям науки					
Утверждена стратегия (программа) научно-технической деятельности	75%	<b>88%</b>	74%	55%	77%	74%	<b>85%</b>	84%	82%	<b>84%</b>
Реализуются долгосрочные (от 5 лет) программы исследований**	23%	25%	13%	<b>41%</b>	21%	24%	28%	18%	21%	21%
Реализуются механизмы проектного управления	34%	<b>56%</b>	14%	44%	35%	45%	39%	24%	<b>46%</b>	<b>47%</b>
Установлены собственные целевые показатели***	72%	<b>84%</b>	72%	53%	74%	71%	<b>82%</b>	81%	<b>83%</b>	81%
Используется «Белый список» научных журналов****	53%	62%	<b>67%</b>	9%	56%	45%	66%	<b>68%</b>	60%	62%
Проводится регулярный анализ научно-технической деятельности конкурентов	64%	<b>68%</b>	65%	54%	64%	63%	71%	<b>73%</b>	66%	67%
Внедрены механизмы обратной связи от сотрудников	60%	<b>70%</b>	63%	35%	63%	55%	<b>73%</b>	65%	70%	71%
Другое	3%	2%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	3%	3%
Не реализуется ничего из перечисленного	4%	0%	1%	<b>18%</b>	2%	<b>6%</b>	1%	0%	1%	1%
Типы организаций:	ВУЗЫ	НАУЧНЫЕ ОРГАНIZАЦИИ	АО, ООО, ФГУП	Области науки:	ЕСТЕСТВЕННЫЕ	ТЕХНИЧЕСКИЕ	МЕДИЦИНСКИЕ	СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ	СОЦИАЛЬНЫЕ	ГУМАНИТАРНЫЕ

**Примечания:**

\* Доля респондентов, отметивших использование соответствующего механизма управления, %.

\*\* Финансируемые за счет собственных средств организаций.

\*\*\* Не связанные с показателями, установленными государством.

\*\*\*\* Список научных журналов, созданный в целях обеспечения мониторинга и оценки публикационной активности (утверждён Межведомственной рабочей группой, созданной Минобрнауки России в соответствии с поручением Заместителя Председателя Правительства РФ № ДЧ-П8-60 пр. от 27.06.2022).

Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по данным исследования «Делаем науку в России».

На фоне широкой распространенности научных стратегий и программ, опора на **долгосрочные (от пяти лет) программы исследований и разработок (ИР)**, финансируемых из собственных средств организаций, пока редкость – об их наличии сообщили лишь 23% респондентов. Подобные программы чаще используются организациями предпринимательского сектора (41%) и лишь по некоторым направлениям важнейших наукоемких технологий (ВНТ), таким как: производство малотоннажной химической продукции для фармацевтики, энергетики и микроэлектроники (37%), обеспечение здорового долголетия (32%), разработка лекарств нового поколения и функционального питания для здоровьесбережения (31%).

Еще одна относительно редкая практика – **проектная система управления ИР** (34%) – более типична для многозадачных структур – вузов (56%) и коммерческих организаций (44%). Проектное управление востребовано организациями, реализующими полный исследовательский цикл, включая экспериментальные разработки и передачу готовых технологических решений в производство, в частности, по таким приоритетным направлениям развития науки и технологий, как интеллектуальные транспортные системы (59%), информационная безопасность (58%) и ресурсосберегающая энергетика (50%).

Внедрение научных стратегий и планов, как правило, опирается на систему ключевых показателей эффективности (КПЭ). Во многих государственных программах и методиках оценки предусмотрены подобные индикаторы, применяемые на уровне организаций, структурных подразделений и отдельных сотрудников. Вместе с тем значительное число респондентов (72%) **разрабатывают собственные КПЭ**, лучше отражающие специфику их деятельности. Интерес к этой практике среди различных типов учреждений сопоставим со стратегическим планированием: среди опрошенных вузов ее реализуют 84%, бюджетных НИИ – 72%, коммерческих организаций – 53%. Повышенное внимание к КПЭ проявляют представители таких ВНТ, как биотехнологии (92%) и искусственный интеллект (86%). С другой стороны, некоторые государственные инструменты оценки применяются так же активно. В частности, более половины (53%) организаций в рамках собственной системы оценки используют **«Белый список» научных журналов**; особенно востребован бюджетными научными учреждениями (67%) и вузами (62%), проводящими ИР в области сельскохозяйственных (68%) и медицинских (66%) наук; при этом его практически не применяют коммерческие структуры (9%).

Чтобы оставаться конкурентоспособными на динамичном рынке ИР, необходим непрерывный **мониторинг деятельности конкурентов**. Этот механизм применяют 64% организаций, причем чаще вузы (68%), чем коммерческие НИИ (54%). Особенно активно мониторинг проводят научные центры в области генной инженерии (84%), а, например, в сферах создания энергетических систем с замкнутым топливным циклом и сохранения биологического разнообразия только половина респондентов следуют этой практике (50% и 51% соответственно).

В целях эффективного управления многие руководители научных организаций опираются на информацию о внутренних процессах и существующих проблемах, получаемую от сотрудников в ходе опросов или посредством других **форм обратной связи**. Данный метод используют в среднем 60% респондентов, а лидерами по его применению выступают организации, которые осуществляют исследования, связанные с изучением цивилизационных основ и традиционных духовно-нравственных ценностей российского общества (80%).

### Резюме:

Развитие менеджерских практик и управленческой культуры в целом остается актуальной задачей для российской науки. Данные опроса показали, что наиболее типичным механизмом в системе управления научной деятельностью остается разработка научных стратегий и КПЭ. Реже проводится анализ деятельности конкурентов и собирается обратная связь от сотрудников. К наименее распространенным практикам пока относятся методы проектного управления и реализации собственных долгосрочных исследовательских программ; такие инструменты востребованы преимущественно организациями, реализующими полный научный цикл. На применение современных управленческих практик непосредственно влияют уровень сложности проектов и степень вовлеченности организаций в рыночные процессы.



**Источники:** результаты проекта в соответствии с утвержденным перечнем тем работ научно-методического обеспечения, предусмотренных Государственным заданием Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» на 2025 год.

■ Материал подготовили **В. В. Лапочкина, М. А. Гершман, С. А. Заиченко**

Данный материал НИУ ВШЭ может быть воспроизведен (скопирован) или распространен в полном объеме только при получении предварительного согласия со стороны НИУ ВШЭ ( обращаться [issek@hse.ru](mailto:issek@hse.ru)). Допускается использование частей (фрагментов) материала при указании источника и активной ссылки на интернет-сайт ИСИЭЗ НИУ ВШЭ ([issek.hse.ru](http://issek.hse.ru)), а также на авторов материала. Использование материала за пределами допустимых способов и/или указанных условий приведет к нарушению авторских прав.