

# НАУКА ТЕХНОЛОГИИ ИННОВАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт статистических исследований  
и экономики знаний

Дата выпуска  
30.10.2023

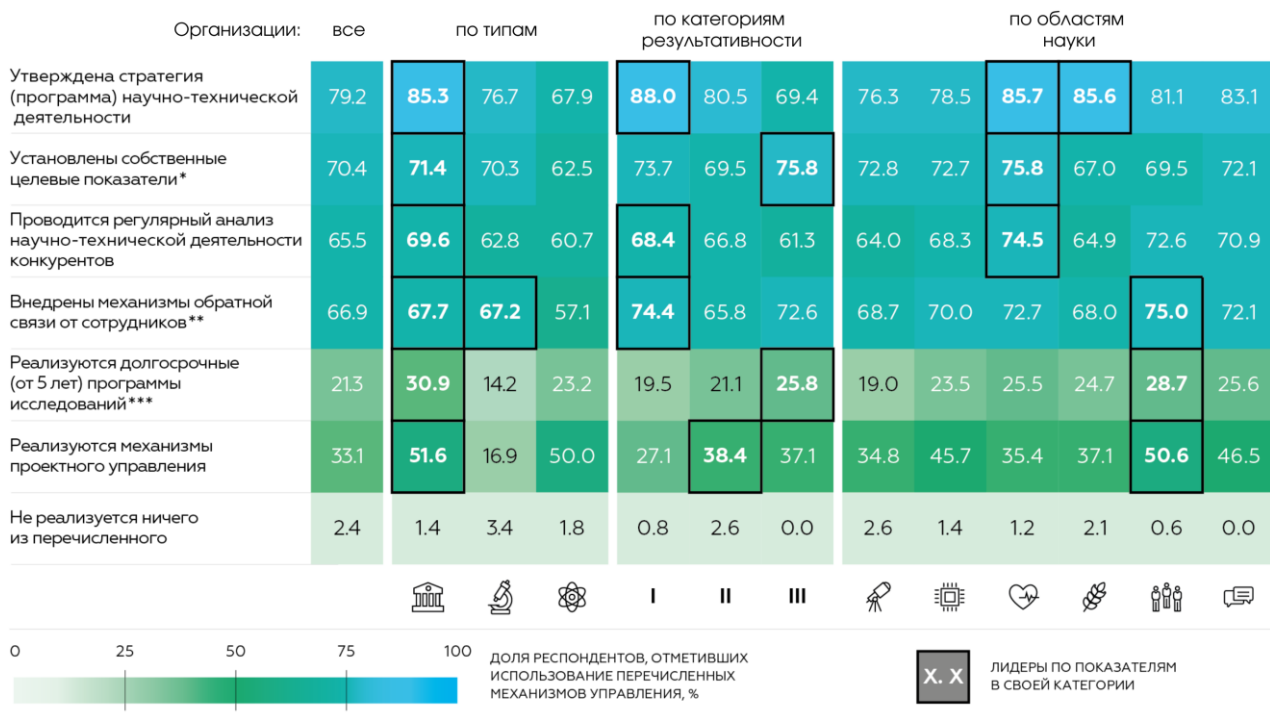
## Делаем науку в России: практики управления

Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ выяснил, что руководители вузов и НИИ чаще применяют стратегии и целевые показатели, нежели механизмы проектного управления и долгосрочные программы исследований.

Исследование базируется на результатах проведенного в конце 2022 г. опроса представителей 577 научных организаций и университетов. Респондентами выступили руководители организаций или их заместители по научной деятельности – как лица, формирующие повседневные управленческие практики, которые непосредственно влияют на результативность науки и эффективность государственного регулирования. Для изучения таких практик в анкете были предусмотрены вопросы, связанные с применением механизмов стратегического и оперативного управления в организациях. Анализ результатов проводился в разрезе типов организаций, категорий научной результативности и областей науки. Настоящий материал продолжает серию обзоров, подготовленных на основе новых результатов исследования «Делаем науку в России» (Doing Science), стартовавшего в 2017–2018 гг. Ранее в данной серии были представлены: [рейтинг мер научно-технической политики](#), оценки [условий для развития науки в России](#), ее [взаимодействия с обществом](#) и [цифровой трансформации](#), [поддержки молодежи](#) и в целом [усиления кадрового потенциала](#).

Основными инструментами управления научно-технической деятельностью в большинстве организаций, участвовавших в опросе, оказались, ожидаемо, соответствующие **стратегии (программы)**. Чаще их разрабатывают вузы (85%) (НИИ – 77%, АО, ООО и ФГУП – 68%) (рис. 1). Особенно популярна практика среди организаций I категории результативности (88%), (III – 69%). По областям науки разброс значений составил от 76% в естественных до 86% в медицинских.

Рисунок 1. Механизмы управления научной деятельностью



### Типы организаций

- вузы
- НАУЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ (УЧРЕЖДЕНИЯ)
- НАУЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ (АО, ООО, ФГУП)

### Области науки

- ЕСТЕСТВЕННЫЕ
- ТЕХНИЧЕСКИЕ
- МЕДИЦИНСКИЕ
- СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ
- СОЦИАЛЬНЫЕ
- ГУМАНИТАРНЫЕ

### Категории результативности

- I КАТЕГОРИЯ – ОРГАНИЗАЦИИ-ЛИДЕРЫ
- II КАТЕГОРИЯ – СТАБИЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ
- III КАТЕГОРИЯ – ОТСТАЮЩИЕ

\* Не связанные с показателями, установленными государством.  
\*\* Для принятия управленческих решений в сфере науки.  
\*\*\* Финансируемые за счет собственных средств организации.

Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ.

**Ключевые показатели эффективности** (КПЭ) самостоятельно (независимо от государственных процедур оценки результативности научной деятельности) больше применяют вузы и научные учреждения (71 и 70% соответственно), нежели АО, ООО и ФГУП (63%); а в разрезе категорий результативности – представители III группы (76%). По областям науки КПЭ в наибольшей степени используют организации медицинского профиля (76%), в наименьшей – сельскохозяйственного (67%).

В отличие от стратегий научно-технической деятельности, ставших, по сути, повсеместной практикой, организации сферы науки намного реже имеют **долгосрочные (на пять лет и более) программы проведения исследований и разработок**. Соответственно, их финансировать из собственных средств в течение многих лет, согласно данным опроса, планирует в среднем лишь каждая пятая организация (среди вузов – 31, коммерческих научных организаций – 23%). При этом большинство бюджетных источников финансирования не рассчитаны на длительные сроки.

Сохранение конкурентоспособности на динамичных рынках исследований и разработок требует постоянного **анализа действий организаций-конкурентов**. Им занимаются преимущественно вузы (70%); научные организации (как бюджетные, так и коммерческие) менее ориентированы на такую практику (63 и 61% соответственно). Представители I категории результативности проводят подобный мониторинг чаще тех, кто вошел в III категорию (68 против 61%). Наиболее характерен анализ конкурентов для медицинских организаций (75%), наименее – для естественнонаучных (64%).

**Механизмы проектного управления** в свою работу внедрили только треть опрошенных организаций. Эта практика более типична для многозадачных структур, таких как вузы (52%) и коммерческие организации науки (АО, ООО и ФГУП) (50%). НИИ прибегают к ней гораздо реже (17%). Проектный принцип чаще применяют организации II и III групп результативности (38 и 37% соответственно против 27% в I группе). Стоит отметить его высокую распространенность среди представителей как технических наук (46%), так и социальных (51%) и гуманитарных (47%).

Наконец, на **систему обратной связи от сотрудников**, крайне значимую для эффективного управления исследовательским процессом, чаще опираются вузы и научные учреждения (около 67%). В академической среде подобные системы естественным образом встроены в деятельность как наиболее результативных организаций (74%), так и проблемных, где выступают своего рода антикризисной мерой (73%), тогда как для организаций среднего уровня данная практика не столь характерна (66%). Наименьший информационный и коммуникационный разрыв между руководителями и сотрудниками – в гуманитарных науках, наибольший – в сельскохозяйственных (механизмы обратной связи используются в 75 и 68% случаев соответственно).

**Комментирует Михаил Гершман, директор Центра научно-технической, инновационной и информационной политики ИСИЭЗ НИУ ВШЭ:**

Развитие управленческой культуры остается важной задачей для организаций сферы науки. Как показали результаты проекта «Делаем науку в России», среди используемых практик управления научной деятельностью особенно выделяются два инструмента – разработка корпоративных стратегий и установление собственных целевых показателей. А такие меры, как долгосрочные программы проведения исследований и разработок и проектное управление, напротив, представлены довольно слабо. Обследование также выявило механизмы, которые наиболее заметно связаны с научной результативностью: ими оказались стратегии, бенчмаркинг конкурентов и получение обратной связи от сотрудников. Данные практики целесообразно масштабировать, в том числе по линии реализации программ кадрового резерва в области науки и высшего образования, подготовки руководителей по научно-технологическому развитию в регионах и других мер государственной политики.



**Источники:** Результаты проекта «Комплексное научно-методологическое и информационно-аналитическое сопровождение разработки и реализации государственной научной, научно-технической политики» тематического плана научно-исследовательских работ, предусмотренных Государственным заданием НИУ ВШЭ.

■ 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.*