



ЦЕНТР АРХИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ,
МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ И СТАТИСТИЧЕСКОЙ
ОТЧЕТНОСТИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Подход к управлению наукой в России

2026



Санкт-Петербург

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ НАУКОЙ В РОССИИ

Моторина И.Ю., к.э.н., доцент, Центр архивных документов, методических материалов и статистической отчетности в сфере образования

Скрипкина О.С., Центр архивных документов, методических материалов и статистической отчетности в сфере образования

Гарбузюк И.В., к.э.н., доцент, Центр архивных документов, методических материалов и статистической отчетности в сфере образования

Касьянова К.Е., Центральный научно-исследовательский и опытно-конструкторский институт робототехники и технической кибернетики

Аннотация: исследование посвящено разработке подхода к управлению отечественной наукой на основе синтеза исторического опыта советского периода и современных управленческих практик. Предложенная модель включает пять стратегических направлений: сбалансированное развитие фундаментальной и прикладной науки, интеграция науки и производства, восстановление престижа профессии ученого, совершенствование системы финансирования, интеграция в мировое научное пространство. Реализация модели направлена на преодоление технологического отставания и обеспечение научно-технологического суверенитета страны.

Ключевые слова: управление наукой, научно-технологическое развитие, технологический суверенитет, фундаментальные исследования, прикладные разработки.

Научная специальность публикации: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика.

Abstract: the study is devoted to the development of an approach to the management of domestic science based on the synthesis of the historical experience of the soviet period and modern management practices. The proposed model includes five strategic areas: balanced development of fundamental and applied science, integration of science and industry, restoration of the prestige of the scientific profession, improvement of the financing system, integration into the global scientific community. The implementation of the model is aimed at overcoming the technological gap and ensuring the countrys scientific and technological sovereignty.

Keywords: science management, scientific and technological development, technological sovereignty, fundamental research, applied developments.

В рамках исследования авторов, посвященного анализу эволюции подходов к управлению наукой в советский и постсоветский периоды, были определены устойчивые структурные закономерности и противоречия развития научной системы: дисбаланс между фундаментальными и прикладными исследованиями, обусловленный ориентацией науки в основном на решение внешних задач, отсутствие устойчивой связи между наукой, образованием и промышленностью, цикличность интеграции отечественной науки в мировое научное сообщество [2, с. 317]. Современный этап развития требует перехода к новой модели управления наукой, при этом необходимо не только адаптироваться к новым условиям, но и сохранить достижения прошлого и связи с глобальной научной средой. Таким образом, целью работы является разработка модели управления наукой, основанной на синтезе опыта советского и постсоветского периодов. По мнению авторов, именно такой подход способен обеспечить устойчивое развитие российской научной системы. Определение и выработка концепции подхода обеспечивает научную новизну исследования

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенных рекомендаций органами государственной власти при разработке Стратегии научно-технологического развития РФ. Предложенные меры по налоговому стимулированию бизнеса, поддержке молодых ученых и интеграции науки в массовую культуру имеют прикладной характер и могут быть реализованы в рамках существующих институтов развития.

Разработанная авторами модель включает пять направлений, выбор которых обусловлен необходимостью преодоления исторически сложившихся дисбалансов между фундаментальными и прикладными исследованиями, наукой и производством, а также обеспечения кадровой и финансовой устойчивости системы. Ниже представлена характеристика каждого направления.

1. Ориентация как на фундаментальную науку, так и на прикладную

Современная наука должна одновременно служить долгосрочному национальному интересу и конкретным задачам экономики и безопасности. Фундаментальная наука должна рассматриваться как стратегический ресурс национальной безопасности, ее развитие обеспечиваться независимо от краткосрочной отдачи и без идеологического давления. Прикладные исследования должны четко увязываться с потребностями реального сектора: госкорпораций (Росатом, Ростех, Роскосмос), промышленности, сельского хозяйства, здравоохранения и обороны.

Одним из примеров прошлого является подавление фундаментальной науки в 1930-1950 годах, если она не служила обороне или по идеологическим причинам. В результате чего были прекращены исследования в области генетики (начало лысенковщины), расформированы кафедры социологии в вузах (объявлена «буржуазной»), сократился кадровый потенциал в медицине («дело врачей»), что лишило СССР возможности развивать селекцию, биотехнологии, молекулярную биологию и в дальнейшем привело к отставанию в этих направлениях. Еще одним примером является недостаточное внимание к фундаментальной физике полупроводников и материаловедению в сравнении с оборонными приоритетами, которое стало одним из ключевых факторов, лишивших СССР возможности создать конкурентоспособную собственную микроэлектронику. Стало очевидно отставание в вычислительной технике. Другой пример – синтез фундаментальных исследований и прикладных задач, например, создание Института прикладной математики АН СССР (ИПМ). Так, разрабатываемые в ИПМ теории численного моделирования легли в основу расчетов для космических программ, теория оптимального управления Л.С. Понтрягина была применена в ракетостроении. Это подтверждает, что фундаментальная наука не замедляет, а ускоряет прикладные прорывы, если ей дать время.

Таким образом, фундаментальная наука, ее поддержка и развитие – стратегическая необходимость. Она не дает быстрой отдачи, но создает условия, в которых возможны любые прорывы.

2. Интеграции науки и производства

Попытки интеграции происходили как в советский период (1970-1980 годы) через создание научно-производственных объединений и межотраслевых научно-технических комплексов, так и в постсоветский период (2000 годы) через формирование государственных корпораций, объединяющих научные и производственные активы и создание особых экономических зон. Современная система сочетает различные формы интеграции (НОЦ, консорциумы, государственные программы), сохраняя при этом централизованный подход к координации и ориентируясь на решение приоритетных государственных задач. Обеспечение внедрения новых технологий и открытий в производство и гражданскую промышленность, хоть и является основной целью современных интеграционных структур, но их эффективность и результаты неоднозначны. Внедрение технологий наиболее успешно происходит в оборонно-промышленном комплексе и в крупных государственных корпорациях, где промышленные партнеры обязательно участвуют в программах.

Таким образом, в рамках предложенного подхода интеграция науки и производства предполагает создание межведомственных научно-технологических программ с обязательным участием промышленных партнеров. Интеграция должна быть проектной, а не административной, в межведомственных научно-технологических программах должны обязательно участвовать научные организации, промышленные партнеры и/или заказчики, Министерства, финансовые институты (госкорпорации, фонды развития). Это обеспечит обратную связь: наука решает реальные задачи, промышленность получает инновации, готовое к внедрению решение, отвечающее ее требованиям. Участие министерств и финансовых институтов обеспечит необходимую координацию и гарантирует выделение средств на всех этапах - от НИОКР до промышленного освоения. Такой подход позволит повысить успешное внедрение инноваций в производство.

3. Восстановление престижа научной профессии

Десятилетия 1950-1970 годов считаются «золотым веком» советской науки – полеты в космос, атомная энергетика и общественный романтизм вокруг науки сделали профессию ученого одной из самых желанных и уважаемых. Этот период характеризуется максимальным престижем профессии, подкрепленным реальными достижениями и государственной поддержкой. В 1980 годы начался спад, связанный с застоем в экономике и первыми признаками финансирования по остаточному принципу. По данным ВЦИОМ, в 1989 году только 12 % молодежи хотели стать учеными. В 1990 годы наука пережила катастрофический спад: финансирование было минимальным (около 0,3 % ВВП к 2000 году), зарплаты ученых - мизерными. Социологические опросы того периода фиксировали крайне низкий престиж профессии.

Ситуация начала улучшаться в 2020 годы. По данным ВЦИОМ за июнь 2024 года, престиж профессии ученого в России за год вырос с 51 % до 61 %. Представления о том, почему профессия ученого престижна, основываются на их вкладе в будущее страны, развитие технологий, достижение прогресса. Доводы тех, кто не находит профессию ученого престижными, основаны на представлениях об оплате труда: каждый второй указал на низкую заработную плату (47 %). Низкий престиж профессии ученого часто связывают с нехваткой государственного участия в развитии науки - недостаточное внимание и финансирование (18 % и 13 %), низкая государственная поддержка и дефицит социальных гарантий

(8 %), незаинтересованность в развитии научных направлений (5 %) [3].

С целью повышения престижа профессии ученого предлагаются меры, которые предполагают создание не только материальных стимулов, но и культурной среды, в которой ученый - национальный герой, лидер мысли, инженер будущего:

- материальные стимулы (обеспечение жильем – предоставление служебного жилья или жилищных сертификатов, обеспечение достойной заработной платой, размер которой будет выше средней по региону, для молодых ученых – повышение стипендий, гарантированное трудоустройство в НИИ или вуз после защиты, предоставление грантов на первые проекты);

- культурная среда (медийное и идеологическое сопровождение - создание фильмов, сериалов и документальных проектов о науке и ученых, запуск специализированного научно-популярного канала в Rutube, VK и других платформах с участием реальных ученых форматами: «Наука за 5 минут», «Эксперимент на кухне», «Как устроен ваш смартфон», с интерактивом: прямые эфиры, челленджи, викторины с призами);

- интеграция науки в массовую культуру (партнерства с популярными блогерами, музыкантами, стримерами - для участия в научных акциях («День без гаджетов - день в лаборатории»), научные фестивали в парках, торговых центрах, на стадионах - с VR-опытами, роботами, интерактивными экспонатами);

- образовательная и общественная работа (возрождение школьных кружков и олимпиад с поддержкой вузов и РАН, обязательный модуль «Основы научного мышления» в старших классах, создание цифровой платформы «Наука для всех», включающей онлайн-курсы от ведущих ученых, атлас научных профессий с описанием карьерных траекторий, зарплат, возможностей, маршруты «Как стать ученым»);

- публичное признание (ежегодная национальная премия «Наука - будущее России» с телевизионной церемонией, возрождение звания «Заслуженный деятель науки» как общественного признания, а не формальной награды, портреты молодых ученых - на билбордах, в метро, в школьных учебниках);

- работа с эмигрантами – разработка программы «Возвращение», предлагающей лабораторию, команду, 5-летнее финансирование и административную поддержку.

Такой подход позволяет не навязывать идеологию, а создавать привлекательный образ науки - как профессии полной смысла, приключений, влияния и уважения. Это не пропаганда, а современная национальная повестка, основанная на гордости за интеллект, а не только за мощь.

4. Система финансирования науки

Финансирование должно быть гибким, основанным на множественности источников и ориентированным на результат:

- государство (бюджетное финансирование) - на:

- фундаментальные исследования;
- инфраструктуру;
- стратегические национальные программы;

- госкорпорации и отрасли - на прикладные НИОКР по своим задачам (с софинансированием госбюджета при наличии общественной значимости);

- грантовые фонды - на смелые, рискованные идеи, даже если вероятность успеха невысока («гранты на провал» - как в DARPA, США).

Финансирование по программам, а не по «должностям»: средства должны обеспечивать реализацию задачи, а не содержание штатов. При этом, важно

сочетать как государственную поддержку науки, так и частную инициативу.

На сегодняшний день наука почти полностью зависит от бюджета [1]. По данным Института статистических исследований и экономики знаний (ИС-ИЭЗ) ВШЭ, основным источником финансирования исследований и разработок в России остаются средства государства. При этом в большинстве развитых стран основная часть расходов на науку приходится на частные компании, что говорит о сильной интеграции науки в экономику.

В рамках подхода предлагается создать систему стимулирования бизнеса, основанную на опыте зарубежных стран, и включающую:

- налоговые льготы:
 1. снижение суммы налога на прибыль: компании могут вычитать часть своих расходов на НИОКР из суммы налога на прибыль. Этот механизм широко используется в США, Канаде и многих странах Европы;
 2. снижение ставки налога на прибыль от патентов: во многих странах, включая Великобританию и Швейцарию, компании платят значительно более низкую ставку налога на прибыль, полученную от использования запатентованных технологий;
 3. ускоренная амортизация: компании могут быстрее списывать стоимость оборудования, используемого для исследований, что снижает их налогооблагаемую базу;
- прямое финансирование (гранты и субсидии):
 1. гранты на НИОКР: финансирование выдается на конкурсной основе для поддержки инновационных проектов, особенно в приоритетных областях (например, зеленая энергетика, искусственный интеллект, биотехнологии);
 2. субсидирование процентных ставок по кредитам: компенсация части затрат на привлечение заемных средств для финансирования инноваций;
 3. механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП): совместное финансирование крупных инфраструктурных или технологических проектов, где риски и выгоды делятся между государством и частным сектором.
- 5. Интеграция российской науки в мировое пространство

Для сохранения и укрепления позиций в глобальной среде предлагается активное использование различных каналов сотрудничества в следующих формах:

- развитие научно-технологических связей и коллабораций с государствами, реализующими в отношении страны конструктивную или нейтральную политику. Это позволит диверсифицировать внешние контакты, расширить географию взаимодействия, особенно с дружественными странами, например, через создание совместных лабораторий, программ академической мобильности и двойных дипломов снизить зависимость от западных партнеров, а также обеспечит участие российских ученых в глобальных проектах и международных публикациях;
 - поддержка многоязычности публикаций и изданий: на русском языке для использования внутренней научной средой, а также английском и китайском языках для продвижения отечественных разработок за рубежом и поддержания международного академического диалога;
 - развитие российских систем цитирования. Совершенствование таких национальных баз, как RSCI, ПИНЦ в качестве альтернатив зарубежным Web of Science и Scopus, с целью укрепления информационного суверенитета отечественных научных данных.
- Таким образом, предложенный подход к восстановлению и сохранению интеграции российской науки в мировое пространство базируется на признании того, что международная кооперация является необходимым условием полноценного развития научной системы.

В заключении исследования необходимо отметить, что предлагаемый авторами подход к управлению наукой не предполагает радикального отказа от накопленного опыта советского периода, а направлен на учет прошлых ошибок и внедрение современных управленческих практик. Его реализация позволит России не только преодолеть технологическое отставание, но и обеспечить воспроизводство научного знания и кадрового резерва, что является главным условием суверенитета, и сформировать фундамент для долгосрочного лидерства в приоритетных отраслях.

Библиографический список

1. Бюджет не успевает за наукой // Коммерсантъ: сетевое издание. - 2025. - URL: <https://www.kommersant.ru>
2. Моторина, И.Ю. Научная система СССР и России в эпоху технологических революций: исторический анализ и перспективы развития / И.Ю. Моторина, О.С. Скрипкина, И.В. Гарбузюк // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2026. - № 3. - С. 313-317. - URL: <https://elibrary.ru>
3. Образ ученого и инженера: мониторинг // Всероссийский центр изучения общественного мнения. - 2024. - URL: <https://wciom.ru>

References

1. Byudzhnet ne uspevaet za naukoj // Kommersant": setevoe izdanie. - 2025. - URL: <https://www.kommersant.ru>
2. Motorina, I.YU. Nauchnaya sistema SSSR i Rossii v epohu tekhnologicheskih revolyucij: istoricheskij analiz i perspektivy razvitiya / I.YU. Motorina, O.S. Skripkina, I.V. Garbuzyuk // Konkurentosposobnost v globalnom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii. - 2026. - № 3. - S. 313-317. - URL: <https://elibrary.ru>
3. Obraz uchenogo i inzhenera: monitoring // Vserossijskij centr izucheniya obshchestvennogo mneniya. - 2024. - URL: <https://wciom.ru>