



DOI: 10.19181/smtp.2025.7.1.3

EDN: MUBMXM

Научная статья

Research article

ФОРМИРОВАНИЕ МОБИЛИЗАЦИОННОГО РЕЖИМА УПРАВЛЕНИЯ НАУКОЙ В РОССИИ



**Дежина
Ирина Геннадиевна^{1,2}**

¹ Сколковский институт науки и технологий, Москва, Россия

² Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара,
Москва, Россия

Для цитирования: Дежина И. Г. Формирование мобилизационного режима управления наукой в России // Управление наукой: теория и практика. 2025. Т. 7, № 1. С. 39–54. DOI 10.19181/smtp.2025.7.1.3. EDN MUBMXM.

Аннотация. В статье исследуются теоретические подходы и практические шаги по формированию мобилизационного режима управления в российской научной политике. Введение такого режима связано с давлением санкций и других ограничений, появившихся с 2022 г., и в этой связи – с задачей формирования технологического суверенитета. Цель исследования – выявить признаки мобилизационного режима в науке и на их основе проанализировать процессы, происходящие в системе управления гражданской наукой в России в последние два–три года. Центральный вопрос заключается в том, каким образом в стране формируется мобилизационный режим управления и принимаются ли во внимание все компоненты, необходимые для обеспечения технологического суверенитета.

Под мобилизационным режимом в науке принято понимать такое управление научно-техническим потенциалом и распределением ресурсов, при котором в ускоренном режиме решаются первоочередные научно-технологические задачи государственного значения. На основе анализа предшествующих работ, посвящённых мобилизационному режиму в управлении наукой, мы предлагаем четыре признака, которые характеризуют такой режим. К ним относятся (1) изменение целеполагания с выделением приоритетных направлений развития и перестройкой нормативно-правовой базы в соответствии с новыми целями, (2) рост финансирования исследований и наращивание численности научных кадров, (3) организационные изменения, характеризующиеся усилением координации и централизации, а также (4) поиск международных партнёров, разделяющих цели и задачи страны в научно-технологической сфере.

Современная научная политика России далее анализируется исходя из этих признаков. Рассматриваются нормативно-правовая база науки, изменения в системе управления и международной кооперации, а также текущие и планируемые кадровые и финансовые параметры. Основной вывод состоит в том, что, хотя

мобилизационный режим управления наукой официально провозглашён, не все его составляющие развиваются в том темпе и масштабе, которые необходимы для решения новых научно-технических задач. Наиболее уязвимые компоненты связаны с финансированием и кадровыми ресурсами.

Ключевые слова: мобилизация науки, признаки мобилизационного режима, приоритетные направления, технологический суверенитет, научно-технологическая политика, Россия

FORMATION OF A MOBILIZATION MODE OF SCIENCE MANAGEMENT IN RUSSIA

Irina G. Dezhina^{1,2}

¹ Skolkovo Institute of Science and Technology, Moscow, Russia

² Gaidar Institute for Economic Policy, Moscow, Russia

For citation: Dezhina I. G. Formation of a mobilization mode of science management in Russia. *Science Management: Theory and Practice*. 2025;7(1):39–54. (In Russ.). DOI 10.19181/sntp.2025.7.1.3.

Abstract. The article examines theoretical approaches and practical steps to the formation of a mobilization mode of management in the Russian science policy. The introduction of such a mode is connected with the pressure of sanctions and other restrictions that have appeared since 2022 and the increased task of ensuring technological sovereignty. The aim of the study is to identify the characteristics of the mobilization mode in science and on their basis to analyze the processes occurring in civil science management in Russia in the last 2–3 years. The central questions are how the mode of mobilization is formed and whether all the necessary components ensuring the development of technological sovereignty are taken into account.

A mobilization mode in science is generally understood as such management of scientific and technological potential and allocation of resources, under which the primary science and technology tasks of national importance should be solved in an accelerated manner. Drawing on the analysis of previous works, we identify four attributes that should characterize such a regime. They include (1) changes in goal setting, focusing on priority areas of development and restructuring of legal and regulatory frameworks in line with the new goals, (2) growth in research funding and increase in the scientific workforce, (3) organizational changes characterized by increased coordination and centralization, and (4) search for international partners who share the country's goals and objectives in science and technology.

Contemporary Russian science policy is further analyzed on the basis of these attributes. The regulatory and legal framework of science, changes in the system of management and international cooperation, as well as current and planned personnel and financial parameters are considered. We conclude that although the mobilization mode of science management is officially proclaimed, not all its components are developing at the pace and scale required to address new scientific and technological challenges. The most vulnerable components are related to funding and human resources.

Keywords: science mobilization, attributes of mobilization mode, priority directions, technological sovereignty, S&T policy, Russia

ВВЕДЕНИЕ

Тема мобилизационного режима (принципа, сценария) применительно к сфере науки стала обсуждаться в России не так давно. Хронологически можно отметить, что интерес к ней стал расти после введения первых санкций в 2014–2015 гг. Нарастающий поток публикаций на эту тему отмечается с 2022 г., что также связано с санкциями [1, с. 139; 2] и ограничениями, с которыми столкнулись научные организации и отдельные учёные, а также необходимостью решения новых задач в изменившихся условиях.

Об управлении наукой в контексте необходимости её «мобилизации» указывается и в официальных документах последних лет, хотя чёткого определения, что такое мобилизационный режим, или сценарий, или модель, пока не выработано [3], в отличие от другого понятия, которое также вышло на передний план в области российской научной и технологической политики – «технологический суверенитет». Технологический суверенитет непосредственно связан с проблемой мобилизации науки, поскольку его формирование – это и есть та задача, которую требуется быстро решать. А мобилизация, как правило, подразумевает объединение и/или наращивание усилий для решения остро стоящих проблем путём активизации принятия решений и передислокации ресурсов.

В зарубежной литературе тема мобилизации науки хотя и исследуется не слишком часто, тем не менее периодически звучит именно в контексте анализа управления наукой в экстремальных условиях (в основном в период Первой и Второй мировых войн). Было введено понятие «мобилизация знания» для достижения целей и усиления акцента на их применении и усилении влияния науки за пределами академических кругов [4]. В работе [5] был проведён подробный сравнительный анализ мобилизационного типа управления наукой в Германии, Японии и СССР в период перед и в ходе Второй мировой войны. Страны применяли разные подходы, в том числе в отношении необходимой степени централизации управления, роли фундаментальной науки, источников финансирования. Хотя универсальной модели мобилизации науки выявлено не было, есть ряд устойчивых признаков-параметров, её характеризующих. Примечательно основанное на историческом материале исследование [6], акцентирующее важность в условиях мобилизации вложений в гражданскую науку, поскольку это оказывает наибольшее влияние на совокупную факторную производительность. Характерно, что данный эффект был обнаружен применительно не только к США, но и к Франции, т. е. странам-участникам Второй мировой войны.

Цель данной работы состоит в выявлении параметров мобилизационного режима управления наукой и на их основе – анализе фактически реализуемой в последние два-три года в России научной политики в сфере *гражданской* науки. Основными являются вопросы – каким образом в стране формируется мобилизационный тип управления применительно к сфере науки, принимаются ли во внимание все составляющие, которые нужны для того, чтобы мобилизационные усилия дали ожидаемый результат.

ПРИЗНАКИ МОБИЛИЗАЦИОННОГО РЕЖИМА В НАУКЕ

В российском научном дискурсе предложен целый ряд признаков, которые свидетельствуют о мобилизационном режиме управления. В работе [7, с. 32] под мобилизационным режимом функционирования науки понимают «такое управление научно-техническим потенциалом и распределение ресурсов, при которых форсированным образом должны решаться первостепенные научные, научно-технические задачи государственного значения, в том числе в целях ускоренного импортозамещения технологий и техники». Таким образом, в качестве важных компонентов определяются скорость принятия решений и их реализации, а также выбор приоритетов технологического развития.

О важности фактора времени при принятии решений говорится в работах [3; 8]. Также отмечается связанная с этим задача интенсификации научного труда [9]. В исследованиях [2; 3; 8] также подчёркивается необходимость изменения в организации управления с целью усиления координации и централизации, а также контроля со стороны государства за разрабатываемой научной проблематикой [9]. Так, говорится о важности создания надведомственной структуры, которая «должна быть уполномочена инициировать ускоренное освоение перспективных научных направлений...» [8, с. 22]. Более того, авторы [10, с. 225] считают централизацию управления не только признаком, но и успешной практикой мобилизации науки. Помимо этого, они обращают внимание на такие аспекты мобилизации науки, как переориентация тематик исследований, рост финансирования и расширение кадрового состава науки. Необходимость изменения кадрового обеспечения подчёркивается также в [2]. На важность финансирования и подготовки кадров обращается внимание в работе [11], на примере модели, сформированной в КНДР.

Важность выделения приоритетных направлений научно-технологического развития и применение к ним мобилизационной модели управления отмечена в статье [1]. Таким образом, мобилизационная модель может распространяться не на всю сферу науки, а на её элементы. Эта тема развивается в работе [12], где рассматривается частный случай мобилизационного режима – «мобилизационный проект». При реализации мобилизационных проектов используется ручное управление, а такие ценности, как академическая свобода, отходят на второй план.

Ещё один аспект мобилизационного режима состоит в том, что он не подразумевает изоляцию от внешнего мира [1; 13], в том числе, когда ставится цель достижения технологического суверенитета. Сложность состоит в том, чтобы обеспечение технологической самодостаточности сочеталось с поддержанием двустороннего потока информации [13].

В более широкой трактовке мобилизационных режимов, необязательно применительно к сфере науки, к их критериям относят также социальную консолидацию [3], чрезвычайность целей, средств и организационных форм [1].

Отталкиваясь от приведённых в работах характеристик мобилизационного режима в науке, мы вводим собственное определение и признаки мобилизационного режима. Под ним будем понимать объединение ресурсов для быстрого решения неотложных и чрезвычайных задач, предполагающее

нормативно-правовые и организационные изменения, концентрацию финансирования и кадрового потенциала, а также кооперацию с дружественными странами. Соответственно, признаками формирования мобилизационного режима будут выступать: (1) изменение целеполагания, сосредоточенность на приоритетных областях развития и перестройка нормативно-правового регулирования в соответствии с новыми целями, (2) рост финансирования исследований и наращивание кадрового обеспечения науки, (3) организационные изменения в сфере науки, характеризующиеся ростом координации и централизации, (4) поиск международных партнёров, разделяющих цели и задачи, поставленные перед сферой науки страны. Исходя из выделенных критериев, рассмотрим, в какой мере вводился на практике мобилизационный режим в российской науке.

НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ

После введения санкций в государственной научно-технологической политике приоритетной стала цель обеспечения технологического суверенитета. Соответствующим образом начала меняться нормативно-правовая база.

Стоит отметить, что практические шаги по обеспечению технологического суверенитета в последние годы предпринимаются не только в России. Толчок к этому дала пандемия, из-за которой были нарушены сложившиеся цепочки создания стоимости [14; 15]. В условиях возросшей интернационализации задачи формирования технологического суверенитета решаются разными странами в отдельных, стратегически важных областях, где государство стремится обеспечить создание собственных технологий. Речь в большей мере идёт о мобилизационных проектах, но не о мобилизации сферы науки как таковой.

В России, согласно принятым нормативно-правовым актам, тема мобилизации усилий стала сквозной, касающейся не только отдельных направлений или проектов, но всей системы науки. Можно выделить несколько ключевых документов, формирующих общую канву новой научно-технологической политики.

Первое – это принятие в 2023 г. Концепции технологического развития России на период до 2030 года¹, где технологический суверенитет определён как «наличие в стране (под национальным контролем) критических и сквозных технологий собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе, обеспечивающих устойчивую возможность государства и общества достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы». Цель обеспечения технологического суверенитета затем была закреплена в обновлённой Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», утверждённой в 2024 г.². В ней можно найти

¹ Концепция технологического развития России на период до 2030 года. Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023 г. № 1315-р // Официальное опубликование правовых актов : [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305250050> (дата обращения: 25.12.2024).

² Указ Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Гарант : [сайт]. URL: <https://garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/> (дата обращения: 25.12.2024).

большинство критериев мобилизационного режима управления наукой, начиная от собственно констатации его начала и заканчивая освещением таких его компонентов, как централизация управления, выбор приоритетов, изменение принципов международной кооперации:

- 1) В Стратегии указывается, что с 2022 г. начался этап «мобилизационного развития научно-технологической сферы в условиях санкционного давления» (пп. «в» п. 10). В этих условия наука служит «основой суверенного развития государства» (п. 11).
- 2) Говорится о необходимости консолидации усилий всех органов государственной и региональной власти с целью создания благоприятных условий для использования результатов науки (п. 5). Определяется, что до 2030 г. должна быть перестроена система управления в области науки, технологий и технологического предпринимательства в условиях мобилизационного режима (п. 47).
- 3) Устанавливается, что в следующие 10 лет приоритетными становятся направления, которые позволят создать отечественные наукоёмкие технологии (п. 21), и вместе с тем подчёркивается, что сохраняется ценность фундаментальной науки, которая обеспечивает получение новых знаний, опираясь «на внутреннюю логику своего развития» (п. 19). При этом по сравнению с прошлой Стратегией (2016 г.) больше нет пункта о свободе научного и технического творчества, что в целом соответствует мобилизационному режиму управления.
- 4) Уточняются параметры международного научного сотрудничества, в котором акцент теперь сделан на защите национальных интересов в условиях внешнего давления. Приоритет отдаётся сотрудничеству «с государствами – участниками Содружества Независимых Государств (с учётом возможностей и особенностей каждой страны) и дружественными иностранными государствами, прежде всего в рамках межгосударственного объединения БРИКС, Шанхайской организации сотрудничества, Евразийского экономического союза, *при сохранении открытости* для взаимовыгодного равноправного сотрудничества со всеми странами» (пп. «б» п. 32; курсив наш. – И. Г.).

В Стратегии появляется и новый, ориентированный на оценку степени достижения технологического суверенитета, показатель – «соотношение объёма реализации отечественной наукоёмкой продукции и объёма закупок аналогичной иностранной продукции, в первую очередь происходящей из недружественных иностранных государств (в том числе без согласия правообладателей)» (пп. «в» п. 59 Стратегии). При этом в обнародованном на следующий день Послании Президента Федеральному Собранию³ вводится количественный ориентир для оценки степени достижения технологического суверенитета: доля отечественных высокотехнологичных товаров и услуг на внутреннем рынке за предстоящие шесть лет должна увеличиться в 1,5 раза.

Тема *финансового обеспечения* технологического суверенитета и даже технологического лидерства получает развитие в Указе Президента РФ

³ Послание Президента Федеральному Собранию // Президент России : [сайт]. 2024. 29 февраля. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> (дата обращения: 25.12.2024).

«О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»⁴. Фиксируются необходимость наращивания расходов на НИОКР до 2% ВВП и увеличения в 1,5 раза доли отечественных высокотехнологичных товаров и услуг, а также вхождение России в число десяти ведущих стран мира по объёму научных исследований и разработок.

В июне 2024 г. на заседании Совета по науке и образованию продолжилось обсуждение темы мобилизационной науки, включая такие её аспекты, как развитие фундаментальных исследований, выбор приоритетных направлений и критических технологий⁵. Президент отметил необходимость собрать научный, технологический, образовательный, производственный потенциал «в единый кулак» для решения текущих задач. Однако наука должна готовить основу для создания будущих перспективных технологий, и поэтому фундаментальные исследования необходимо вести *широким фронтом*.

Результатом заседания Совета стал Указ Президента РФ «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоёмких технологий»⁶. В нём перечислены 7 приоритетных направлений и 28 важнейших наукоёмких технологий, в том числе 21 критическая технология и 7 сквозных технологий. В развитие выбранных направлений правительство к концу года сформировало восемь *национальных проектов технологического лидерства*. Каждый проект предполагает создание новых и воссоздание существующих критически важных технологий. Поскольку уровень технологической независимости различается по направлениям, то и количественные цели у каждого нацпроекта свои. Например, по нацпроекту «Новые атомные и энергетические технологии» уровень технологического суверенитета оценивается в 72%, и ставится цель к 2030 г. довести его до 90%, а по нацпроекту «Беспилотные авиационные системы» планируется достигнуть 70% технологической независимости⁷.

Таким образом, интенсивность законотворческой деятельности, особенно в 2024 г., свидетельствует о начале практической деятельности по введению мобилизационного режима: были сформулированы основные цели развития, выбраны приоритетные направления, по ним начали формироваться проекты, анонсированы новые принципы международного научного сотрудничества и финансовые параметры развития сферы науки.

⁴ Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Президент России : [сайт]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 25.12.2024).

⁵ Заседание Совета по науке и образованию // Президент России : [сайт]. 2024. 13 июня. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/74277> (дата обращения: 25.12.2024).

⁶ Указ Президента РФ от 18.06.2024 г. № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоёмких технологий» // Гарант : [сайт]. URL: <https://garant.ru/products/ipo/prime/doc/409113212/> (дата обращения: 25.12.2024).

⁷ Встреча с Первым заместителем Председателя Правительства Денисом Мантуровым // Президент России : [сайт]. 2024. 20 ноября. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/75604> (дата обращения: 25.12.2024).

ФИНАНСОВЫЕ И КАДРОВЫЕ РЕСУРСЫ НАУКИ: НАМЕРЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ

В Стратегии научно-технологического развития указано, что до 2035 г. планируется увеличить общие затраты на НИОКР до не менее 2% ВВП, причём доля внебюджетных источников должна быть не ниже государственных инвестиций. Ориентир в 2% к 2035 г. представляет собой очень низкую планку, если сравнивать с текущими затратами на НИОКР в странах, которые успешно разрабатывают новые технологии. Например, в Китае они составляют 2,56% ВВП, в Германии – 3,13%, Японии – 3,41%, США – 3,59%, Южной Кореи – 5,21%⁸. В то же время в России, по данным за 2023 г., расходы на исследования и разработки упали до 0,96% ВВП. Таким образом, поставленная цель предполагает удвоение расходов на НИОКР, но на большом интервале времени и потому с заведомо серьёзным отставанием от стран – технологических лидеров.

Бюджетные ассигнования на фундаментальные исследования, утверждённые в новом Федеральном законе от 30.11.2024 г. № 419-ФЗ «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов»⁹, сокращаются, если их соотнести с показателями предшествующего Закона о бюджете № 540-ФЗ¹⁰ (табл. 1). Таким образом, расходы на фундаментальные исследования вырастут только в текущих ценах и по сравнению с фактическим уровнем 2024 г.

Таблица 1

Бюджетные ассигнования на фундаментальные исследования, млрд руб.

Table 1

Budget allocations for basic research, billion rubles

Нормативно-правовой акт	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Закон № 540-ФЗ (2023 г.)	260,8	234,5	277,0	–
Закон № 419-ФЗ (2024 г.)	188,1 (факт)	226,5	218,2	225,3

Источники: Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» от 27.11.2023 г. № 540-ФЗ; Федеральный закон от 30.11.2024 г. № 419-ФЗ «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов».

Расходы на прикладные исследования сокращаются, по всей видимости, в ожидании прироста финансирования со стороны промышленности и компаний. Таким образом, на данный момент планы финансового обеспечения движения к технологическому суверенитету скромные для того, чтобы можно было сделать качественный рывок в развитии.

⁸ Наука. Технологии. Инновации: 2025 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, М. Н. Коцемир и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. С. 41.

⁹ Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 30.11.2024 г. № 419-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: https://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/ (дата обращения: 02.01.2025).

¹⁰ Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» от 27.11.2023 г. № 540-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: https://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462891/ (дата обращения: 02.01.2025).

Похожая ситуация сложилась и с кадровым потенциалом, если рассмотреть его через финансовое обеспечение и показатели динамики численности и структуры исследователей.

До 2025 г. основные средства на поддержку исследователей выделялись в рамках национального проекта «Наука и университеты». С 2025 г. появляется новый национальный проект «Молодёжь и дети». Название явно указывает на то, что в науке приоритетной становится категория молодых исследователей. Действительно, планируется выделять значительные ресурсы на подготовку кадров на базе передовых инженерных школ, создание сети современных кампусов, а также на мероприятия по вовлечению молодёжи в науку (молодёжные лаборатории, Конгресс молодых учёных, кадровый управленческий резерв в области науки и др.).

Между тем доля молодых исследователей в общей численности научных кадров уже достигла критического значения в почти 44%. Это означает, что учёных среднего поколения недостаточно (действительно, тех, кому 40–59 лет, – всего 33%¹¹), что нарушает баланс между поколениями и усложняет трансфер знаний. По всей видимости, часть молодых исследователей после прекращения специальной «молодёжной» поддержки, а также после защиты диссертации покидает сферу науки. При этом конкурентами сфере гражданской науки стали предприятия ВПК, которые предлагают молодым специалистам зарплаты намного выше тех, которые можно получить в академическом НИИ или вузе¹².

Кадровая проблема осложняется тем, что число исследователей в стране не растёт. В последние три года (2021–2023 гг.) оно было на уровне 339–340 тыс. чел.¹³ Причём численность исследователей незначительно возросла в государственном секторе науки, сократилась в предпринимательском и не изменилась в вузах¹⁴. Для мобилизации кадрового потенциала важно было бы поддерживать разными инструментами всех учёных, а не только молодых исследователей.

ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Система управления наукой начала эволюционировать в сторону роста централизации и усиления вертикали власти, включая принципы распределения финансирования, ещё в период 2018–2022 гг. [16]. В последний год эти тенденции усилились.

Показательным стало расширение полномочий Комиссии по научно-технологическому развитию в связи с задачей формирования технологического суверенитета¹⁵. Комиссия была создана в 2021 г. для согласования действий

¹¹ Наука. Технологии. Инновации: 2025 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, М. Н. Коцемир и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. С. 32.

¹² Волчкова Н. С вас хватит! По мнению профсоюза, Минфин не собирается выполнять поручение Президента РФ // Поиск. 2024. 24 мая. № 21. С. 4. URL: <https://poisknews.ru/science-politic/s-vas-hvatit-po-mneniyu-profsoyuza-minfin-ne-sobiraetsya-vypolnyat-poruchenie-prezidenta-rf/> (дата обращения: 28.12.2024).

¹³ Наука. Технологии. Инновации: 2025 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, М. Н. Коцемир и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. С. 23.

¹⁴ Там же. С. 29.

¹⁵ Постановление Правительства РФ от 22.07.2024 г. № 995 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2021 г. № 689» // Правительство России : [сайт]. URL: <http://government.ru/docs/all/154423/> (дата обращения: 25.12.2024).

органов власти разных уровней, государственных академий наук, а также фондов поддержки научной деятельности. Теперь она также будет заниматься координацией деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти и научных организаций при подготовке перечней приоритетных направлений научно-технологического развития и важнейших наукоёмких технологий. Предполагается, что новый функционал Комиссии позволит усилить взаимосвязи между основными государственными субъектами, участвующими в реализации научно-технологической политики¹⁶.

Второе примечательное направление изменений связано с функциями Российской академии наук (РАН) в системе целеполагания, организации исследований и оценки получаемых результатов. РАН расширила область экспертизы за счёт усиления своего участия в разработке оборонной тематики и формировании списка гражданских приоритетных направлений и наукоёмких технологий. Президент РАН был включён в Совет безопасности, и теперь Академия должна активнее участвовать в работах по обеспечению обороноспособности страны. О значимости экспертной работы, проводимой РАН, Президент РАН выразился следующим образом: «Мы... хотим, чтобы экспертиза РАН была окончательной и не подлежала пересмотру другими ведомствами»¹⁷. По сути, это означает продвижение идеи централизации и монополизации научной экспертизы.

Наряду с составлением списка приоритетных направлений РАН оценивала текущие тематики, по которым работают научные институты. Был сделан вывод, что профиль институтов размыт и требуется корректировка¹⁸. Изменения запланировано проводить через новую процедуру утверждения госзаданий. Главная цель – обеспечить проведение исследований по широкому фронту (сейчас они фрагментарные) и при этом устранить дублирование. При обнаружении дублирующих тематик планируется выделять те институты, которые продолжают ими заниматься, а остальным надо будет изменить профиль деятельности. При этом будет формироваться «банк данных востребованных научных работ»¹⁹ с участием ведомств, научных советов РАН и высокотехнологических компаний. Именно на тематики из этого «банка» должна будет переключиться часть институтов. Стоит отметить, что такой подход, когда тематики госзаданий определяются не учёными, а «сверху», в соответствии с государственными приоритетами, поддерживает ряд авторов [9; 17].

Главное организационное изменение в структуре РАН связано с формированием попечительского Совета, который возглавит Президент страны. В конце 2024 г. был принят федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный

¹⁶ Петрова В. Научно-технологический проектный офис // Коммерсантъ. 2024. 26 июля. № 132. С. 2. URL: <https://kommersant.ru/doc/6852588> (дата обращения: 25.12.2024).

¹⁷ Мищенко Е. «Мы хотим, чтобы экспертиза РАН была окончательной и не подлежала пересмотру»: Геннадий Красников на Общем собрании РАН // Индикатор : [сайт]. 2024. 28 мая. URL: <https://indicator.ru/humanitarian-science/my-khotim-chtoby-ekspertiza-ran-byla-okonchatelnoi-i-ne-podlezhal-peresmotru-gennadii-krasnikov-na-obshem-sobranii-ran.htm> (дата обращения: 25.12.2024).

¹⁸ Заседание Совета по науке и образованию // Президент России : [сайт]. 2024. 13 июня. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/74277> (дата обращения: 25.12.2024).

¹⁹ Химшиашвили Г., Сироткин К. Глава РАН – РБК: «Были потеряны компетенции и технологические цепочки» // РБК : [сайт]. 2024. 3 июня. URL: <https://rbc.ru/interview/society/03/06/2024/6654ab5f9a7947b005c73c7b> (дата обращения: 25.12.2024).

закон “О Российской академии наук, реорганизации государственных академий наук и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации”»²⁰. Теперь часть решений общего собрания РАН и президиума будет проходить согласование в попечительском Совете. В том числе Совет будет заниматься вопросами, касающимися приоритетных направлений деятельности РАН, создания, реорганизации и ликвидации её региональных отделений, предельного количества членов РАН.

Таким образом, в общей логике мобилизационной науки РАН встраивается в основные процессы принятия решений и расширяет сферу своей ответственности путём приобретения новых функций и формирования попечительского Совета, который будет способствовать более быстрому продвижению идей руководства Академии. Обращает на себя внимание то, что треть представителей научного сообщества, как следует из масштабного опроса 2022 г., уже тогда придерживалась мнения, что РАН должна «выступить идеологом новой государственной научно-технологической политики» [7, с. 46]. Значит, проводимая руководством РАН политика находит поддержку в научном сообществе, что ещё больше может укрепить её позиции.

МЕЖДУНАРОДНОЕ НАУЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

В области международного научного сотрудничества на первый план вышел поиск новых партнёров из стран, которые не вводили санкции. Долгие годы основными партнёрами российских учёных были организации и исследователи из стран, которые начиная с 2022 г. стали проводить политику по изолированию российской науки (речь в первую очередь идёт о США, Германии, Великобритании и Франции).

В новых условиях к числу перспективных партнёров был отнесён Китай, с которым на протяжении последних лет усиливалась научная кооперация [18]. Планируется расширять взаимодействия и с другими странами «мирового большинства», в том числе Индией и Ираном. К началу 2024 г. Китай и Индия укрепили позиции в качестве основных партнёров России по международной научной кооперации²¹.

Ещё один резерв сотрудничества – это страны, вступившие в БРИКС в 2024 г. (Египет, Иран, ОАЭ и Эфиопия). Расширение БРИКС дало толчок к дискуссии о новых приоритетах и формах научного и технологического сотрудничества. С точки зрения перспектив совместной деятельности возможности альянса ограничены слабым потенциалом новых стран БРИКС. Во всех этих странах научные комплексы опираются преимущественно на государственное финансирование, а вклад предпринимательского сектора варьируется от 4% (Египет)

²⁰ Федеральный закон от 28.12.2024 № 506-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О Российской академии наук, реорганизации государственных академий наук и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации”» // Гарант : [сайт]. URL: <https://garant.ru/hotlaw/federal/1778107/> (дата обращения: 25.12.2024).

²¹ Matthews D. China becomes Russia's biggest collaborator after war decimates science ties with the west // Science | Business : [сайт]. 2024. February 22. URL: <https://sciencebusiness.net/news/international-news/china-becomes-russias-biggest-collaborator-after-war-decimates-science-ties> (дата обращения: 22.12.2024).

до 30% (Иран) общих расходов на НИОКР²². По численности исследователей на 10 тыс., занятых в экономике, среди новых стран БРИКС лидирует Иран (49 чел. в эквиваленте полной занятости), что близко к российскому показателю – 55 чел.²³, однако по абсолютным значениям новые страны БРИКС несопоставимы с Россией.

За последние годы новые страны БРИКС существенно увеличили свою публикационную активность, однако кратный рост объясняется низкой начальной базой. Стоит отметить, что эти страны активно используют международную кооперацию для наращивания числа публикаций, причём иногда в ущерб научной этике. Таким образом, партнёрство с новыми странами БРИКС может оказаться недостаточно эффективным для российской науки.

В целом налаживание научной кооперации со странами, не вводившими санкции, которые могут иметь сходные интересы в области науки и технологического развития, соответствует логике мобилизационного режима управления наукой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Потребность в изменении режима функционирования российской науки возникла несколько лет назад в связи с введением санкций и появлением срочной задачи обеспечения технологического суверенитета. Для её решения должны быть мобилизованы усилия и средства, а с учётом их ограниченности – выбраны приоритетные направления научно-технологического развития и оптимальные механизмы их реализации.

Исходя из признаков мобилизационного режима управления наукой можно сделать вывод, что на сегодняшний день в российской практике не все его составляющие развиваются в темпах и масштабах, необходимых для обеспечения максимальной концентрации ресурсов для решения новых научно-технологических задач.

Наиболее динамично формируется нормативно-правовая среда и укрепляется вертикаль власти, происходит её централизация. Оперативным было и формирование новой системы приоритетных направлений и важнейших наукоёмких технологий. Одновременно во всех стратегических документах были подчеркнуты значимость фундаментальной науки и необходимость проведения исследований по широкому фронту, что должно обеспечить получение новых знаний, а значит, и основу для прорывных технологий.

В логике признания растущей значимости фундаментальной науки повысилась роль РАН. Руководство Академии предложило новый механизм отбора и финансирования научных проектов, который должен обеспечить проведение исследований по широкому фронту и при этом устранить дублирование. Такой подход имеет риски, поскольку может стимулировать рост монополизации тематик отдельными научными институтами, а это повлечёт за собой снижение

²² По Эфиопии и ОАЭ данные в разрезе источников финансирования исследований и разработок отсутствуют. Источник: Индикаторы науки: 2024 : статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, М. Н. Коцемир и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2024. С. 366.

²³ Там же. С. 379.

конкуренции, а значит, и научной результативности. Именно так называемое «дублирование», как показывает исторический опыт, является основой конкуренции исследовательских групп и способствует поиску оптимальных решений.

В области международного научного сотрудничества формирование мобилизационного режима проявилось в последовательной переориентации на новых партнёров, в первую очередь из стран БРИКС. Фактическая ситуация в целом соответствовала приоритетам принятой Стратегии научно-технологического развития.

Наконец, параметры финансового и кадрового обеспечения не соответствуют признакам мобилизационного режима управления. Мобилизация обязательно предполагает наращивание ресурсов и численности научных кадров для быстрого решения срочных задач. В гражданской науке пока как финансирование, так численность и структура кадров имеют очень слабую, если не отсутствующую динамику развития. Поэтому в области гражданских исследований и разработок пока формируется организационная и нормативно-правовая конструкция для мобилизации науки при недостаточности её финансового и кадрового обеспечения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Фонотов А. Г.* Мобилизационная модель управления наукой: pro et contra // Управление наукой: теория и практика. 2023. Т. 5, № 2. С. 135–147. DOI 10.19181/sntp.2023.5.2.10. EDN NBUSEB.
2. *Медведева Н. В., Маслюк Н. А.* Мобилизационный характер научно-технологического развития: заделы и перспективы // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 1 (106). С. 71–83. DOI 10.22394/1818-4049-2024-106-1-71-83. EDN NPQGGQ.
3. *Семёнов Е. В.* Мобилизационный подход в управлении наукой: между идеологией и технологией // Управление наукой: теория и практика. 2023. Т. 5, № 2. С. 210–218. DOI 10.19181/sntp.2023.5.2.18. EDN SNESBT.
4. *Gaudet J.* It takes two to tango: Knowledge mobilization and ignorance mobilization in science research and innovation // Prometheus. 2013. Vol. 31, № 3. P. 169–187. DOI 10.1080/08109028.2013.847604.
5. Laying the foundation for wartime research: A comparative overview of science mobilization in National Socialist Germany, Japan, and the Soviet Union / W. E. Grunden, Y. Kawamura, E. Kolchinsky [et al.] // Osiris. 2005. Vol. 20, № 1. P. 79–106. DOI 10.1086/649414.
6. *Fieldhouse A. J., Mertens K.* The returns to government R&D: Evidence from U.S. appropriations shocks. [S.l.], 2024. (Federal Reserve Bank of Dallas Working Paper No. 2305). DOI 10.24149/wp2305r2.
7. *Гусев А. Б., Юревич М. А.* Научная политика России – 2022: профессия не дороже Родины (по результатам социологического исследования, апрель – май 2022 г.). М. : Перо, 2022. 66 с. ISBN 978-5-00204-650-8. EDN DSBAYY.
8. *Гусев А. Б.* Мобилизация российской науки: мягкий или жёсткий сценарий? // Наука. Инновации. Образование. 2016. Т. 11, № 3. С. 7–26. EDN WYJTKZ.
9. *Юревич А. В.* Четыре слагаемых мобилизации российской науки // Управление наукой: теория и практика. 2023. Т. 5, № 2. С. 157–165. DOI 10.19181/sntp.2023.5.2.12. EDN NJEKLP.

10. Малахов В. А., Узюмова Н. В. Мобилизация российской науки в условиях нарастающего международного давления: история и современность // Управление наукой: теория и практика. 2024. Т. 6, № 2. С. 218–234. DOI 10.19181/smtp.2024.6.2.15. EDN SPIWMO.
11. Юревич М. А. Научно-технологическое развитие в модели чуждого социализма // Вопросы регулирования экономики. 2023. Т. 14, № 3. С. 6–15. DOI 10.17835/2078-5429.2023.14.3.006-015. EDN FGWCWK.
12. Егеров С. В. Мобилизационные, обособленные и гибридные формы научной деятельности // Управление наукой: теория и практика. 2023. Т. 5, № 2. С. 148–156. DOI 10.19181/smtp.2023.5.2.11. EDN NGSRJA.
13. Дежина И. Г., Егеров С. В. Движение к автаркии в российской науке сквозь призму международной кооперации // ЭКО. 2022. Т. 52, № 1 (571). С. 35–53. DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-1-35-53. EDN BLZXOS.
14. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means / J. Edler, K. Blind, H. Kroll, T. Schubert // Research Policy. 2023. Vol. 52, № 6. Art. 104765. DOI 10.1016/j.respol.2023.104765.
15. Mazzucato M. Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities // *Industrial and Corporate Change*. 2018. Vol. 27, № 5. P. 803–815. DOI 10.1093/icc/dty034.
16. Дежина И. Г. Научная политика в России в 2018–2022 гг.: противоречивые сигналы // Социологический журнал. 2023. Т. 29, № 2. С. 132–149. DOI 10.19181/socjour.2023.29.2.10. EDN FDBFDA.
17. Емельянова Е. Е., Лапочкина В. В. Новые реалии научной жизни в России и необходимость ее переформатирования // ЭКО. 2022. Т. 52, № 7 (577). С. 185–191. DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-7-185-191. EDN BRKKSC.
18. Seven ways the war in Ukraine is changing global science / N. Gaind, A. Abbott, A. Witze [et al.] // Nature. 2022. Vol. 607, № 7919. P. 440–443. DOI 10.1038/d41586-022-01960-0. EDN MORQJR.

REFERENCES

1. Fonotov A. G. Mobilization model of science management: Pro et contra. *Science Management: Theory and Practice*. 2023;5(2):135–147. (In Russ.). DOI 10.19181/smtp.2023.5.2.10.
2. Medvedeva N. V., Maslyuk N. A. The mobilization nature of scientific and technological development: Basis and prospects. *Power and Administration in the East of Russia*. 2024;(1):71–83. (In Russ.). DOI 10.22394/1818-4049-2024-106-1-71-83.
3. Semenov E. V. Mobilization approach to science management: Between ideology and technology. *Science Management: Theory and Practice*. 2023;5(2):210–218. (In Russ.). DOI 10.19181/smtp.2023.5.2.18.
4. Gaudet J. It takes two to tango: Knowledge mobilization and ignorance mobilization in science research and innovation. *Prometheus*. 2013;31(3):169–187. DOI 10.1080/08109028.2013.847604.
5. Grunden W. E., Kawamura Y., Kolchinsky E., Maier H., Yamazaki M. Laying the foundation for wartime research: A comparative overview of science mobilization in National Socialist Germany, Japan, and the Soviet Union. *Osiris*. 2005;20(1):79–106. DOI 10.1086/649414.
6. Fieldhouse A. J., Mertens K. The returns to government R&D: Evidence from U.S. appropriations shocks. [S.l.]; 2024. (Federal Reserve Bank of Dallas Working Paper No. 2305). DOI 10.24149/wp2305r2.

7. Gusev A. B., Yurevich M. A. Science policy of Russia – 2022: Profession is not dearer than Motherland (based on the results of a sociological study, April – May 2022) [Nauchnaya politika Rossii – 2022: professiya ne dorozhe Rodiny (po rezul'tatam sotsiologicheskogo issledovaniya, aprel' – mai 2022 g.)]. Moscow : Pero; 2022. 66 p. (In Russ.). ISBN 978-5-00204-650-8.
8. Gusev A. B. Mobilization of Russian science: Soft or hard scenario? *Science. Innovation. Education=Nauka. Innovatsii. Obrazovanie*. 2016;11(3):7–26. (In Russ.).
9. Yurevich A. V. Four components of the mobilization of the Russian sciences. *Science Management: Theory and Practice*. 2023;5(2):157–165. (In Russ.). DOI 10.19181/sntp.2023.5.2.12.
10. Malakhov V. A., Uzyumova N. V. Mobilization of Russian science under increasing international pressure: History and modernity. *Science Management: Theory and Practice*. 2024;6(2):218–234. (In Russ.). DOI 10.19181/sntp.2024.6.2.15.
11. Yurevich M. A. Scientific and technological development in the juche model of socialism. *Journal of Economic Regulation*. 2023;14(3):6–15. (In Russ.). DOI 10.17835/2078-5429.2023.14.3.006-015.
12. Egerev S. V. Mobilised, isolated and hybrid forms of scientific activity. *Science Management: Theory and Practice*. 2023;5(2):148–156. (In Russ.). DOI 10.19181/sntp.2023.5.2.11.
13. Dezhina I. G., Egerev S. V. Movement towards autarky in Russian science through the prism of international cooperation. *ECO*. 2022;52(1):35–53. (In Russ.). DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-1-35-53.
14. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means. *Research Policy*. 2023;52(6):104765. DOI 10.1016/j.respol.2023.104765.
15. Mazzucato M. Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*. 2018;27(5):803–815. DOI 10.1093/icc/dty034.
16. Dezhina I. G. Russia's science policy in 2018–2022: Controversial signals. *Sotsiologicheskii Zhurnal=Sociological Journal*. 2023;29(2):132–149. (In Russ.). DOI 10.19181/socjour.2023.29.2.10.
17. Emelyanova E. E., Lapochkina V. V. The new realities of scientific life in Russia and the need to redesign it. *ECO*. 2022;52(7):185–191. (In Russ.). DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-7-185-191.
18. Gaid N., Abbott A., Witze A., Gibney E., Tollefson J., Irwin A., Van Noorden R. Seven ways the war in Ukraine is changing global science. *Nature*. 2022;607(7919):440–443. DOI 10.1038/d41586-022-01960-0.

Поступила в редакцию / Received 10.01.2025.
 Одобрена после рецензирования / Revised 06.02.2025.
 Принята к публикации / Accepted 20.02.2025.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ**Дежина Ирина Геннадиевна** *i.dezhina@skoltech.ru*

Доктор экономических наук, руководитель департамента анализа научно-технологического развития, Сколковский институт науки и технологий; ведущий научный сотрудник, Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, Москва, Россия

SPIN-код: 5535-8108

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**Irina G. Dezhina** *i.dezhina@skoltech.ru*

Doctor of Economics, Head, Department of Analysis of Science & Technology Development, Skolkovo Institute of Science and Technology; Leading Researcher, Gaidar Institute for Economic Policy, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-3402-3433

Scopus Author ID: 55145617800

Web of Science ResearcherID: F-7485-2014