

Инвестиционная модель финансирования НИОКР вуза: теоретическая конструкция и практические решения

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-10-103-130

Константинова Лариса Владимировна – д-р социол. наук, профессор, директор Научно-исследовательского института развития образования, ORCID: 0000-0002-7969-5356, Scopus ID: 57207940572, Researcher ID: M-7126-2018, kostkas@yandex.ru

Петров Антон Маркович – канд. экон. наук, доцент, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института развития образования, ORCID: 0000-0003-4582-8066, Scopus ID: 57197858076, Researcher ID: T-5756-2018, petrov-am2000@yandex.ru

Штыкно Дмитрий Александрович – канд. экон. наук, доцент, проректор, ORCID: 0000-0002-2397-1059, Scopus ID: 35184145100, Researcher ID: Q-8967-2016, Shtykhno.DA@rea.ru
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация
Адрес: 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36

***Аннотация.** В настоящее время российские вузы активно включаются в реализацию национальной цели, связанной с обеспечением технологического лидерства, путём внедрения новых подходов к организации и финансированию научно-исследовательской деятельности. Стимулируемая государством переориентация университетов на разработку инновационных продуктов, имеющих потенциал для коммерческого внедрения, требует изменения парадигмы оценки результативности их научной деятельности в части повышения эффективности финансовых затрат на НИОКР. В ведущих отечественных вузах происходит переход от затратной модели финансирования научных исследований и разработок к инвестиционной модели, предполагающей оценку реализуемых проектов с точки зрения возможной коммерциализации их результатов и рентабельности затрат. Однако комплексное видение такой модели в научной литературе представлено пока не в полной мере. Целью настоящего исследования является концептуализация инвестиционной модели финансирования НИОКР вуза через выстраивание её теоретической конструкции и обобщение передовых практических решений. На основе комплекса взаимодополняющих методов, включая теоретическое конструирование, системный анализ, а также анализ государственных документов и документов, отражающих практики российских университетов, рассматривается процесс трансформации модели финансирования НИОКР вуза от затратной к инвестиционной. Делается вывод, что инвестиционная модель предполагает активную роль университета как инвестора, нацеленного на получение прибыли от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и привлечение внебюджетных средств на НИОКР от индустриальных партнёров. В работе представлена теоретическая кон-*

структура данной модели, включающая её основные характеристики и этапы реализации. На основе анализа практик ведущих российских вузов выделяется шесть ключевых трендов её формирования с иллюстрациями конкретного опыта университетов. В целом в статье осуществляется попытка систематизации содержания и практик реализации инвестиционной модели финансирования НИОКР вуза, что вносит вклад в теоретическое осмысление трансформации финансирования вузовской науки в России в современных условиях.

Ключевые слова: университеты, НИОКР вузов, инвестиционная стратегия, инвестиционная модель финансирования, внебюджетное финансирование НИОКР, результаты интеллектуальной деятельности, коммерциализация РИД

Для цитирования: Константинова Л.В., Петров А.М., Штыхно Д.А. Инвестиционная модель финансирования НИОКР вуза: теоретическая конструкция и практические решения // Высшее образование в России. 2025. Т. 34. № 10. С. 103–130. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-10-103-130

An Investment Model for University R&D Financing: Theoretical Framework and Practical Solutions

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-10-103-130

Larisa V. Konstantinova – Dr. Sci. (Sociology), Professor, Director of the Scientific Research Institute “Education Development”, ORCID: 0000-0002-7969-5356, Scopus ID: 57207940572, Researcher ID: M-7126-2018, kostkas@yandex.ru

Anton M. Petrov – Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Leading Researcher of the Scientific research institute “Education development”, ORCID: 0000-0003-4582-8066, Scopus ID: 57197858076, Researcher ID: T-5756-2018, petrov-am2000@yandex.ru

Dmitry A. Shtykhno – Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Vice-Rector, ORCID: 0000-0002-2397-1059, Scopus ID: 35184145100, Researcher ID: Q-8967-2016, Shtykhno.DA@rea.ru
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation
Address: 36, Stremyanny lane, Moscow, 109992, Russian Federation

Abstract. Russian universities are increasingly involved in pursuing the national objective of technological leadership by adopting new approaches to the organisation and financing of research and development (R&D). The state-driven shift toward the creation of innovative products with commercialisation potential calls for a new paradigm in assessing research performance – one that prioritises the efficiency of R&D expenditures. Leading institutions are moving from a cost-based R&D funding model to an investment model, in which projects are evaluated according to their prospective commercial value and return on investment. A comprehensive description of this model is still largely absent from the academic literature. The present study seeks to conceptualise an investment model of university R&D funding by building its theoretical framework and aggregating advanced practical solutions. Employing a set of complementary methods – namely theoretical modelling, systems analysis, and the examination of government policy papers and university documents – the study traces the transformation of university R&D funding from a cost-oriented to an investment-oriented approach. It concludes that the investment model assigns the university the active role of

an investor focused on generating profit from the commercialisation of intellectual property assets and on attracting extrabudgetary R&D funding from industrial partners. The paper proposes a theoretical construct of the model, outlining its principal characteristics and stages of implementation. Based on an analysis of practices at leading Russian universities, six key trends in the model's formation are identified and illustrated with concrete institutional examples. Overall, the article attempts to systematise both the content and the practices associated with the investment model of university R&D funding, thereby contributing to the theoretical understanding of how research financing in Russian higher education is being transformed under contemporary conditions.

Keywords: universities, university R&D, investment strategy, investment funding model, extrabudgetary R&D financing, intellectual property assets, commercialisation of intellectual property

Cite as: Konstantinova, L.V., Petrov A.M., Shtykhno, D.A. (2025). An Investment Model for University R&D Financing: Theoretical Framework and Practical Solutions. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 34, no. 10, pp. 103-130, doi: 10.31992/0869-3617-2025-34-10-103-130 (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

В условиях модернизации системы высшего образования и интенсификации научно-исследовательской деятельности в Российской Федерации повышается значимость исследований новых подходов к повышению эффективности финансирования НИОКР в высших учебных заведениях. Традиционные модели финансирования НИОКР вузов ориентированы на увеличение доходов образовательных организаций за счёт привлечения бюджетных и внебюджетных финансовых средств на выполнение научных исследований и разработок в рамках государственного задания, грантов, заказов от организаций и предприятий. При этом данные средства рассматриваются в большей степени в качестве источника обеспечения затрат на проведение исследований. Однако переориентация научной деятельности университетов на разработку инновационных продуктов, имеющих потенциал для дальнейшего коммерческого внедрения и использования, требует изменения парадигмы оценки её эффективности и результативности, в том числе в части оценки эффективности финансовых затрат на НИОКР. Во многих ведущих отечественных вузах происходит переориентация с затратной модели финансирования научных исследований и разработок на

инвестиционную, предполагающую оценку реализуемых проектов с точки зрения возможной коммерциализации их результатов и рентабельности затрат. Поэтому исследование инвестиционной модели финансирования НИОКР с точки зрения её основных характеристик, наиболее эффективных практик и механизмов реализации приобретает особую актуальность. Это особенно важно в контексте необходимости повышения инновационного потенциала и обеспечения технологического суверенитета страны, а также роста конкурентоспособности российского высшего образования и научной сферы.

Целью представленного в данной работе исследования является концептуализация инвестиционной модели финансирования НИОКР вузов на уровне выстраивания её теоретической конструкции и обобщения опыта практических решений.

В задачи исследования входило: рассмотрение процесса трансформации подходов к финансированию НИОКР вузов в постсоветский период; теоретическое конструирование комплексного видения инвестиционной модели финансирования НИОКР вузов путём выделения её основных характеристик и этапов реализации; выявление трендов и передовых практик ведущих российских вузов

по формированию инвестиционной модели финансирования НИОКР.

В исследовании использовался комплекс взаимодополняющих научных методов, включающий: исторический метод; метод теоретического конструирования; системный анализ, позволяющий рассматривать модель финансирования НИОКР как целостную систему взаимосвязанных элементов; метод анализа документов, направленный на изучение содержания программных, отчётных и иных документов ведущих отечественных университетов, научных публикаций, экспертных мнений и государственных стратегически значимых документов в сфере поддержки вузов и их научной деятельности; методы научного обобщения и классификации, способствующие синтезу и структурной интерпретации эмпирических данных.

Обзор литературы

В научной литературе представлены публикации, в которых анализируются различные организационно-управленческие аспекты реализации в вузах научных исследований. Рассматриваются источники финансирования вузовских НИОКР, система управления научно-исследовательской деятельностью вуза, формируемая под неё бизнес-модель и др. Так, Г.А. Красновой и Э.Р. Бурангуловым отмечается, что экстенсивный рост вузовской науки в России в последние десятилетия происходит благодаря государственной поддержке, бюджетным средствам, которые идут на фундаментальные, прикладные и поисковые исследования, на социально значимые исследования и разработки, на капитальные вложения и др., причём преимущественно эти средства сосредоточены в ведущих университетах страны [1]. В.К. Николаевым и А.А. Скворцовым отмечается роль Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в контексте интеграции высших учебных заведений России в производственно-экономический сектор. Данная программа, по мнению авторов, призвана

инициировать у вузов-участников ускоренную функциональную трансформацию всей инфраструктуры генерации и воспроизводства человеческого капитала, позиционируя университеты как ключевых акторов в архитектуре инновационной экосистемы. Реализация программных мероприятий предполагает дуальное развитие вузов: сохранение их фундаментальной исследовательской функции как генераторов интеллектуальной собственности и разработчиков наукоёмкой продукции при одновременной имплементации бизнес-ориентированных моделей функционирования, обеспечивающих эффективную коммерциализацию и масштабирование инновационных разработок в условиях высококонкурентной рыночной среды. Особое внимание уделяется созданию механизмов оперативного трансфера технологий и встраиванию университетов в цепочки создания добавленной стоимости в реальном секторе экономики [2]. В свою очередь, М.О. Демидов, П.С. Савельев, И.А. Ходачек и Д.Е. Мерешкин проводят критический анализ доступности финансовых ресурсов широкому кругу вузов, более молодым вузам, в том числе через национальные научные фонды как ещё один значимый источник финансирования университетской науки. Авторы выявляют структурное ограничение, заключающееся в том, что механизмы конкурсного распределения средств национальных фондов (как и соответствующих программ государственной поддержки) характеризуются зачастую высокими квалификационными и иными барьерами, интенсивной конкуренцией, что приводит к ярко выраженному проявлению «эффекта Матфея» – феномена, при котором университеты, обладающие уже значительными ресурсами и известные, привлекают больше средств, усиливая тем самым существующее неравенство в научно-образовательной среде, т. е. постоянно увеличивая разрыв между сильными и слабыми вузами [3]. И этот феномен характерен не только для России. Как показали результаты эмпирического исследования о работе Наци-

онального фонда естественных наук Китая (NSFC) за 2006–2010 годы, с одной стороны, растущая концентрация научного финансирования организаций продемонстрировала «эффект Матфея», а, с другой стороны, этот эффект не привёл к пропорциональному росту научной продуктивности, напротив, способствовал выстраиванию модели «перевёрнутой U-образной кривой» с убывающей отдачей от масштаба [4].

В работе И.Г. Дежиной «Трансформационные исследования: новый приоритет государств после пандемии» отмечается, что современные тенденции научного развития характеризуются изменением баланса между фундаментальными исследованиями и другими типами научной деятельности (прикладными, поисковыми, трансляционными и т. д.), что проявляется в усилении внимания к трансформационным исследованиям. Концепция трансформационных исследований, или *HIBAR (Highly Integrative Basic And Responsive) Research*, объединяющая фундаментальные и прикладные исследования, направлена на поиск закономерностей, ориентированных на практические нужды, что отвечает общественному запросу на повышение очевидной пользы от науки. Пандемия ускорила переход к этой модели, продемонстрировав необходимость не только проведения поисковых исследований, но и их оперативной трансформации в практико-ориентированные результаты [5]. Университеты, которые сегодня стремятся найти баланс между коммерческими и академическими целями, определить для себя наиболее перспективные прикладные проблемно-ориентированные исследования и обеспечить коммерциализацию их результатов, решают задачи не только по увеличению финансирования НИОКР, но и по расширению его источников, включая поиск и внедрение новых инвестиционных стратегий [6].

В ряде работ рассматриваются и предлагаются отдельные элементы и практики формирования новых механизмов финансирования и управления НИОКР вузов. Так, М.О.

Демидов, П.С. Савельев, И.А. Ходачек и Д.Е. Мерешкин предлагают стратегию развития «внутренних фондов поддержки исследований» [3] – специализированных финансовых инструментов университетского уровня, формируемых из внебюджетных источников и направленных на целевую поддержку приоритетных научных направлений и исследовательских коллективов. Развитие таких фондов, по мнению авторов, может включать создание диверсифицированных программ грантовой поддержки с различными уровнями входных требований, интеграцию с программами академической мобильности и механизмы софинансирования крупных исследовательских проектов. Говоря об эффективной бизнес-модели развития научно-исследовательской деятельности (НИД) университетов, Н.А. Димитриади и О.Н. Воронкова отмечают, что она базируется на многоуровневой системе управления, включающей администрирование организации в целом, координацию научных проектов, руководство научным персоналом и рациональное использование лабораторного оборудования. Ключевыми факторами успеха становятся диверсификация источников финансирования научных разработок, где немаловажную роль играют внебюджетные средства, а также ориентация на прикладные междисциплинарные исследования с потенциалом коммерциализации. Процесс трансформации университетской науки в экономически рентабельную деятельность предполагает поэтапное наращивание ценности: от создания фундаментальных достижений с минимальными финансовыми затратами к их практической адаптации с привлечением дополнительных ресурсов и расширением партнёрской сети, и далее к полной коммерциализации инноваций через организацию производственных процессов. Данная парадигма обуславливает необходимость интеграции в систему управления НИД вуза современных бизнес-моделей, воплощающих логику формирования ценности для всех участников научно-исследователь-

ского процесса [7]. Согласно исследованиям З.К. Тавбулатовой и Х.Г. Чаплаева, модернизация бизнес-модели университета базируется на четырёх фундаментальных компонентах: студентоцентричной образовательной среде, исследовательской деятельности с многоуровневым воздействием (на различные заинтересованные стороны, сферы, отрасли), позиционировании вуза как центрального элемента территориальной системы экономики знаний и организации процессов, обеспечивающих в том числе его финансовую устойчивость и операционную эффективность [8]. При этом под бизнес-моделью понимается комплекс организационно-экономических элементов, включающих продуктовый портфель, технологические особенности производства, целевой рынок, рыночную нишу и каналы продаж, которые в совокупности определяют стратегическое развитие организации [9]. При управлении научно-исследовательской деятельностью вуза применение концепции бизнес-модели позволяет формировать стратегический подход к отбору научных проектов, где приоритет отдаётся инициативам, способным усилить конкурентные позиции университета на рынке образовательных и исследовательских услуг [10; 11].

В исследованиях, посвящённых трансформации миссии высшей школы в современных условиях [12; 13], в том числе опирающихся на концепцию Университета 3.0, акцентируется внимание на том, что социально-экономический контекст современного развития общества детерминирует переориентацию университетов с традиционных образовательной и исследовательской функций на предпринимательскую/инновационную миссию как приоритетную составляющую их деятельности. Данная трансформация отражает объективную необходимость адаптации университетов к требованиям инвестиционной модели финансирования, при которой коммерциализация результатов НИОКР и генерация инновационных продуктов становятся критическими факторами обеспечения

финансовой устойчивости и конкурентоспособности вуза. Таким образом, предпринимательская миссия из дополнительной функции эволюционирует в системообразующий элемент университетской деятельности, определяющий не только административные, финансово-хозяйственные процессы вуза, а также его основные финансовые потоки, но и стратегические приоритеты развития образовательных программ и исследовательских проектов. При этом отличительной характеристикой предпринимательского университета становится формирование полного инновационного цикла, включающего создание бизнес-инкубаторов, технопарков, дочерних фирм и т. д., а также системное вовлечение студентов и преподавателей в предпринимательскую деятельность. Научная деятельность в предпринимательском университете приобретает специфический характер, ориентируясь на проведение НИОКР с последующим трансфером результатов через выстраивание различных механизмов коммерциализации. Это позволяет университету формировать новые подходы к подготовке специалистов-инноваторов и одновременно получать наукоёмкие технологии для различных отраслей экономики, становясь драйвером экономического развития и центром формирования кластеров.

Таким образом, представленные исследования отражают идущие процессы трансформации подходов к организации и финансированию НИОКР вузов, характеризующиеся, по мнению многих авторов, усилением коммерческой составляющей и формированием так называемого «академического капитализма» [7; 12–16]. При этом отсутствует комплексное видение формирующейся в российской системе высшего образования инвестиционной модели финансирования НИОКР вузов, включающее её предпосылки и современные характеристики, а также обобщение имеющегося практического опыта. Существующие научные работы отражают лишь отдельные стороны данной модели и носят преимущественно фрагментарный характер.

**Трансформация подходов
к финансированию НИОКР вузов
в постсоветский период**

В первые годы после распада СССР основные меры государственного регулирования развития науки в российских вузах были направлены преимущественно на разного рода организационные оптимизации путём слияний и присоединений, а также на поощрение кооперации научных секторов. В первое постсоветское десятилетие наиболее заметной была федеральная целевая программа «Государственная поддержка интеграции высшего образования и фундаментальной науки на 1997–2000 годы»¹, которая впоследствии стала своего рода триггером развития концепции «исследовательского университета» в РФ [17].

До 2005 года система государственной поддержки научной деятельности в России, в том числе в вузах, основывалась на сметном принципе, при котором объём базового финансирования определялся исходя из численности персонала и затрат предшествующего периода, что совершенно не стимулировало научную продуктивность и конкуренцию. Ключевым поворотным моментом, инициировавшим системные изменения, стала реформа бюджетной классификации 2005 года, которая была направлена на установление прямой корре-

ляции между целями государственной научно-технической политики и фактическими направлениями расходования средств. Это привело к кардинальному сдвигу парадигмы финансирования от инерционного базового к программно-целевому, в результате чего доля средств, распределяемых через федеральные целевые программы (ФЦП)² министерства, отвечающего за образование и науку, достигла порядка 75%. Одновременно с этим произошла структурная оптимизация и консолидация самих ФЦП, при этом для вузов и научных организаций было введено принципиально новое требование по обязательному привлечению внебюджетного софинансирования для реализации проектов НИОКР. Данные трансформации механизмов финансирования стали неотъемлемой частью более масштабной реформы государственного сектора науки, в рамках которой с 2006 года начала активно реализовываться концепция создания инновационного типа вузов в виде федеральных университетов как новых центров компетенций. К 2007 году был осуществлён стратегический переход к модели финансирования, ориентированной на результат, что заложило основы для развития проектного и грантового подходов, призванных стимулировать наиболее конкурентоспособные научные коллективы и исследования в российской высшей школе [18].

¹ Принята Постановлением Правительства РФ от 09.09.1996 № 1062. Программа была направлена на углубление и расширение взаимодействия академической и вузовской науки, повышение качества образования с целью сохранения и развития научно-технического потенциала страны. Программа представляла собой совокупность независимых проектов. Основным источником ресурсного обеспечения Программы было бюджетное финансирование. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=237754&dst=100010&field=134&rnd=RmV99g#wcxY AoUuUqVhfnfZ1> (дата обращения: 09.06.2025).

² К примеру, ФЦП развития образования на 2006–2010 годы (утверждена Постановлением Правительства РФ от 23.12.2005 № 803) была направлена в том числе на обеспечение оптимального соотношения затрат и качества в сферах образования и науки, на развитие и внедрение новых моделей интеграции образования и науки. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_86175/ (дата обращения: 09.06.2025); ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013 годы» (утверждена Постановлением Правительства РФ от 28.07.2008 № 568) была направлена в том числе на развитие сети национальных исследовательских университетов, а также на обеспечение за счёт госзаказов, грантов и субсидий проведения поисковых научных исследований с привлечением молодёжи. URL: <https://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewFcp/View/2013/259/> (дата обращения: 09.06.2025)

Укрепление вузовской науки началось с 2008 года. В частности, в октябре 2008 года Президентом Российской Федерации был подписан Указ «О реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов» (от 7 октября 2008 г. № 1448), в результате чего почти три десятка университетов получили такой статус. Им было выделено дополнительное государственное финансирование на следующие пять лет, благодаря чему бюджеты университетов фактически удвоились. В результате именно в национальных исследовательских университетах (НИУ) был сформирован и аккумулирован необходимый задел для дальнейшего развития вузовской науки.

За период 2008–2018 годов российская научная политика ознаменовалась усилением государственного патернализма, что выразилось в доминировании бюджетного финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и реализации стратегии концентрированной поддержки ограниченного числа элитных научно-образовательных центров. Ключевым инструментом реализации данной финансовой стратегии выступил запущенный в 2013 году Проект 5-100, первоначально нацеленный на амбициозную задачу интеграции как минимум пяти отечественных университетов в первую сотню ведущих мировых рейтингов вузов к 2020 году. Впоследствии, несмотря на смещение фокуса с общих рейтингов на более достижимые предметные, финансирование данной инициативы было продлено, а число участников в целом в проекте составило 21 вуз, что фактически закрепило и продолжило практику целевой финансовой поддержки уже существующих лидеров, обладавших статусами исследовательских и федеральных университетов. Такая модель селективного государственного финансирования обострила конкуренцию за ресурсы

не только между университетами, но и между вузовским и академическим секторами науки.

Хотя избранный подход государственной поддержки лидеров представлялся рациональным в условиях ограниченности ресурсов, ожидаемого эффекта он в полной мере не принёс, что потребовало дальнейшей коррекции государственной политики и поиска механизмов активного вовлечения бизнес-сектора в финансирование и использование результатов вузовских исследований. Кроме того, несмотря на создание инфраструктурных и нормативно-правовых предпосылок для коммерциализации результатов НИР, в том числе вузами, включая технопарки, бизнес-инкубаторы, малые инновационные предприятия при вузах³, создание высокотехнологичных производств в кооперации с государственными научными учреждениями и организациями реального сектора экономики⁴ и др., данное направление также не показало достаточно высокой позитивной динамики [17; 19], достаточного стимула для масштабного партнёрства с промышленностью, а следовательно, и значимого роста объёмов привлечения внебюджетных средств [17].

Следует обратить внимание, что в ходе изменений, которые происходили в этот период в высшей школе страны, рядом ведущих российских вузов активно осваивается концепция предпринимательского университета. Среди данных вузов можно отметить Университет ИТМО, Московский физико-технический институт (МФТИ НИУ), Национальный исследовательский ядерный университет (МИФИ), Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР), Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [13]. Эти

³ Установлено Федеральным законом от 02.08.2009 № 217-ФЗ (ред. от 29.12.2012) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90201/ (дата обращения: 20.06.2025).

⁴ Установлено Постановлением Правительства РФ от 09.04.2010 № 218 (ред. от 28.09.2023) // Гарант.ру. URL: <https://base.garant.ru/12174931/> (дата обращения: 20.06.2025).

университеты демонстрируют комплексный подход к реализации предпринимательской модели, развивая инновационную инфраструктуру, формируя устойчивые системы стратегического партнёрства с государством, промышленностью и бизнесом, а также создавая механизмы стимулирования интеграции академических ценностей и предпринимательской культуры среди всех участников своего университетского сообщества. При этом одним из векторов развития вузов становится поиск и формирование эффективных каналов коммерциализации результатов НИОКР, роста прикладных исследований по заказам конечных потребителей и развитие компетенций в области управления интеллектуальной собственностью.

Государственная научно-техническая политика с 2019 года, обусловленная задачами Национального проекта «Наука» (в дальнейшем ставшего НП «Наука и университеты»), демонстрирует явное смещение акцентов от базовой поддержки к проектному финансированию. Одним из инструментов реализации данного подхода стало форсированное создание в стране научно-образовательных центров мирового уровня (НОЦ), предполагающих сложную модель консолидации финансовых и административных ресурсов федерального центра, региональных властей и реального сектора экономики⁵. НОЦ создавались в качестве современной модели для проведения исследований и разработок, основанной на научно-образовательной и производственной кооперации в цепочке «наука – университеты – бизнес»⁶.

Государственный курс с 2020 года, последовательно трансформировавшийся от антикризисного реагирования к парадигме технологического суверенитета и далее к мобилизационной модели достижения лидерства, декларировал высочайшую значимость науки для развития страны.

В рамках этого курса были запущены масштабные инструменты государственного стимулирования вузовской научной деятельности, такие как программа «Приоритет-2030», федеральные и иные государственные проекты по созданию в вузах Передовых инженерных школ, по формированию Центров трансфера технологий, по созданию сети НОЦ мирового уровня, по формированию эффективной системы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности вузов, а также увеличения инвестиционной привлекательности сферы исследований и разработок вузов за счёт запуска Платформы университетского технологического предпринимательства. Данные программы и проекты были призваны активизировать прикладные исследования в университетах в кооперации с реальным сектором экономики. В их рамках государство инициировало сдвиги в показателях вузовской отчётности, вводя количественные индикаторы финансовой эффективности НИОКР и создавая правовые механизмы для привлечения внебюджетных средств и коммерциализации интеллектуальной собственности, что стало важным шагом к диверсификации источников доходов вузов. В результате в последние годы началось постепенное оживление спроса на вузовские НИОКР со стороны бизнеса, что формирует для университетов потенциальный, хотя пока и несистемный, канал привлечения внебюджетных средств.

Анализ практик ведущих отечественных российских вузов показывает, что в настоящее время в них проходит системная трансформация организации научной деятельности, включая механизмы трансфера её результатов: внедряются обновлённые модели управления наукой и результатами интеллектуальной деятельности; осуществляется переориентация на междисциплинарные и

⁵ Российская экономика в 2019 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 41). Москва: 2020. 632 с. URL: https://www.iep.ru/files/text/trends/2019/2019_2.pdf (дата обращения: 20.06.2025).

⁶ Что такое НОЦ? // Научно-образовательные центры мирового уровня. URL: <https://ноц.рф/about> (дата обращения: 20.06.2025).

прикладные исследования в соответствии с технологическими вызовами; осуществляется цифровизация научной деятельности за счёт ввода различных сервисов, баз данных и т. п.; расширяются и приобретают долгосрочный характер партнёрские связи с научными учреждениями, предприятиями, организациями и др. Несмотря на внешние ограничения, университеты – участники программы «Приоритет-2030» демонстрируют рост привлечения внебюджетных средств на исследования и разработки с фокусом на критические и сквозные технологии, что позволяет говорить об имеющемся потенциале отечественных вузов для развития научного знания и решения задач социально-экономического развития [20; 21].

Таким образом, можно видеть, что подходы к финансированию вузовской науки в постсоветский период находились в состоянии постоянной трансформации, связанной с изменяющимися условиями государственной политики, а также с усилением необходимости вузам адаптироваться к высокой конкуренции и активнее выстраивать финансовые взаимоотношения с промышленными партнёрами⁷.

В целом, эволюция моделей финансирования научно-исследовательской деятельности российских университетов за последние 35 лет демонстрирует качественный переход от инерционной системы, основанной на формальном освоении резко сократившегося бюджетного финансирования, к более сложным гибридным конструкциям. На современном этапе доминирует парадигма технологического предпринимательства, при которой государственное финансирование, в том числе через масштабные программы/

проекты развития, играет роль стратегического катализатора для привлечения частных инвестиций от промышленных партнёров. Идёт сдвиг от затратной модели финансирования НИОКР вузов к инвестиционной модели, где финансовый успех университета напрямую увязывается с его способностью генерировать экономическую добавленную стоимость от вложений в научные исследования, привлекать на НИОКР средства из различных источников, увеличивая объём внебюджетных ресурсов, коммерциализировать результаты интеллектуальной деятельности и одновременно выступать драйвером технологического развития страны.

Основные характеристики инвестиционной модели финансирования НИОКР вуза (теоретическая конструкция)

Инвестиционная модель финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ вуза может быть определена как система целенаправленного использования финансовых ресурсов (собственных, привлечённых) для реализации научно-исследовательских, научно-технологических проектов, основанная на принципах возвратности и доходности. Данная модель предполагает, что университет, вкладывая средства и ресурсы в НИОКР, рассчитывает не только на возврат вложений, но и на получение положительного финансового результата (разницы между доходами и расходами)/прибыли от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД). Поэтому реализация такой модели базируется на активном взаимодействии вузов с реальным сектором экономики с целью привлечения внебюджетного финанси-

⁷ Российская экономика в 2020 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 42). Москва: 2021. 712 с. URL: <https://www.iep.ru/files/text/trends/2020/Book.pdf>; Российская экономика в 2021 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 43). Москва: 2022. 604 с. URL: <https://www.iep.ru/files/text/trends/2021/book.pdf>; Российская экономика в 2022 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 44). Москва: 2023. 556 с. URL: <https://www.iep.ru/files/text/trends/2022/book.pdf>; Российская экономика в 2023 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 45). Москва: 2024. 456 с. URL: <https://www.iep.ru/files/text/trends/2023/book.pdf>; Российская экономика в 2024 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 46). Москва: 2025. 504 с. URL: https://www.iep.ru/files/text/trends/2025/RosEcon_2024.pdf (дата обращения: 20.06.2025).

ния. Она предполагает обеспечение возмещения инвестиций⁸ в НИОКР вуза и создаёт дополнительные экономические преимущества в виде материальных активов (рост доходов, роялти и др.) и нематериальных выгод (укрепление деловой репутации, расширение партнёрской сети и др.).

В законченном виде реализация указанной модели предполагает, что университет при организации НИОКР выстраивает *инвестиционную стратегию развития*, которая представляет собой комплексную систему долгосрочных целей, задач и инструментов реализации инвестиционной деятельности, обеспечивающую последовательное формирование базы для устойчивого развития посредством определения приоритетных направлений, типов инвестиций, этапов и критериев оценки эффективности. В этом случае при выборе проектов для инвестирования руководству университета необходимо учитывать многофакторную систему параметров, включающую ожидаемую норму прибыли, соответствие имеющимся ресурсам, риск-профиль проекта в рамках концепции «риск – доходность», уровень менеджмента проекта, а также релевантные макроэкономические и иные детерминанты, оказывающие потенциальное влияние на результативность проекта (к примеру, уровень спроса на продукцию), а следовательно, и на инвестиционного решения [22].

В числе *основных принципов*, на основе которых возможно формирование инвестиционной модели финансирования НИОКР в вузе, могут быть названы:

- ориентация на результат, где на первое место ставятся потенциальная коммерческая выгода от проводимых исследований и их вклад в развитие отраслей экономики, т. е. вузовские научно-исследовательские проекты осуществляются с учётом значимости и востребованности их результатов для хозяйствующих субъектов;

- объединение усилий университетов и компаний в совместном управлении научно-исследовательскими проектами. Такое сотрудничество не только увеличивает вероятность внедрения инноваций в производство, но и способствует возврату инвестиций через коммерциализацию технологий.

Инвестиционная модель предполагает, что финансовые средства вуза (собственные или привлечённые) выделяются под конкретные исследовательские проекты с понятными измеримыми целями, задачами и этапами исполнения, оформленными в виде дорожной карты / плана работ. При этом инвесторами могут выступать как внешние партнёры, так и сам вуз и аффилированные с ним структуры. Инвесторы анализируют исследовательские проекты с позиций возможных рисков и потенциальной прибыли, что требует от научных коллективов разработки детальных бизнес-планов, включающих оценку рыночного потенциала и стратегии коммерциализации. Внешние инвесторы, помимо финансовой поддержки, зачастую становятся стратегическими партнёрами университетов, задействуют свои экспертные знания и индустриальные связи, что существенно повышает конкурентоспособность и эффективность научных исследований.

Существенным компонентом инвестиционной модели финансирования НИОКР вуза является механизм привлечения внебюджетного финансирования со стороны индустриальных и академических партнёров. Данный механизм реализуется посредством заключения соглашений/договоров на проведение НИОКР, направленных на решение конкретных актуальных отраслевых и межотраслевых задач. Результаты таких НИОКР сразу ориентированы на получение новых технологий, технических и иных решений, которые требуются предприятиям, апробируются и внедряются ими по итогам проведённых научных исследований и разработок. Важно отметить, что такое вза-

⁸ Внебюджетные средства в НИОКР вуза, полученные от индустриальных партнёров, а также внебюджетные средства самого вуза от его хозяйственной деятельности.

имодействие между вузами и научными центрами или предприятиями не ограничивается только прикладными исследованиями и может включать получение фундаментальных результатов в ходе проведённых НИОКР, также имеющих потенциал применения в различных сферах хозяйственной деятельности.

В связи с этим развитие инвестиционной модели финансирования НИОКР вузов предполагает *формирование квалифицированного и заинтересованного заказчика*, который играет ключевую роль в научных исследованиях вузов, так как он обеспечивает целенаправленное финансирование и поддержку проектов, что позволяет максимально эффективно использовать ресурсы и направлять усилия исследователей в наиболее перспективные и востребованные области.

Кроме этого, инвестиционная модель предполагает *переход к продуктивно-инвестиционной логике финансирования научных проектов* с формированием сетевых партнёрств и внедрением элементов систематизированного проектного управления⁹. Такой переход характеризуется комплексными изменениями организационной структуры и корпоративной культуры вузов, которые направлены на повышение операционной гибкости и адаптивности, что позволяет университетам более эффективно взаимодействовать с внешними партнёрами.

Важным компонентом инвестиционной модели финансирования НИОКР вуза может служить механизм распределения собственных (внебюджетных) средств университета, осуществляемый на основе *инвестиционной логики*. Она предполагает, что принятие ре-

шений о вложении финансовых средств вуза в проект основывается на комплексной оценке потенциальной доходности, рисков, сроков окупаемости и стратегической ценности планируемых инвестиций с учётом альтернативных издержек и долгосрочных перспектив развития проекта в контексте общей научно-исследовательской политики и стратегии развития университета, а также на тщательном анализе потенциала коммерциализации результатов научных проектов. Для этого в вузах могут создаваться специальные инвестиционные комиссии с целью анализа проектов, формироваться научно-исследовательские советы с участием промышленных партнёров, к анализу проектов привлекаться внешние эксперты-практики из различных отраслей экономики и т. п. При этом при оценке проектов учитываются такие критерии, как потенциальная коммерциализуемость результатов исследований, соответствие национальным приоритетам развития науки и технологий, наличие заинтересованных потребителей-заказчиков на результаты НИОКР, а также возможность масштабирования разработок. Данный подход позволяет оптимизировать портфель научных проектов и максимизировать отдачу от инвестированных средств.

Процесс реализации НИОКР в рамках инвестиционной модели с акцентом на юридические и экономические аспекты управления результатами интеллектуальной деятельности носит комплексный характер и требует структурированного подхода на каждой стадии. Данный процесс может условно быть разбит на несколько этапов¹⁰, при этом в зависимости от конкретной ситу-

⁹ Сборник лучших практик университетов программы «Приоритет-2030» // Сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. URL: https://priority2030.ru/upload/iblock/4e2/nkr6n8xm51zwq753cx7uh9aql42evfav/Sbornik-luchshikh-praktik-universitetov-programmy-_Prioritet-2030_.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

¹⁰ Этапы сформулированы авторами с использованием материалов выступления А.В. Поповой «Успешный опыт сопровождения мероприятий по введению в хозяйственный оборот результатов интеллектуальной деятельности в НИИ и вузах. Практика оценки стоимости разработки для коммерциализации в гражданский сектор» (в рамках семинара и круглого стола «Сделка с интеллектом: успешные кейсы коммерциализации разработок». URL: <https://rutube.ru/video/cc7785dedaef9ce4b205f54710c0984/> (дата обращения: 10.04.2025)).

Этап 1 ↓	► Генерация и формализация исследовательской идеи. Учёные вуза в ходе анализа современного состояния передовых исследований в соответствующих их интересам областях знаний, изучения потребностей рынка и/или индустриальных партнёров вуза осуществляют генерацию научных идей, которые формализуются согласно действующему в вузе регламенту посредством подготовки заявочной документации на получение финансирования НИОКР с обоснованием потенциала достижения научных и коммерческих результатов, а также приложением бизнес-проекта, демонстрирующего возможности трансфера полученных РИД и получения от этого прибыли, превышающей вложенные инвестиции в исследования и разработки.
↑ Этап 2 ↓	► Инвестиционное обеспечение НИОКР. Вуз определяет источники финансирования НИОКР: собственные средства, ресурсы заказчика, совместное финансирование, венчурные и иные фонды. При совместном финансировании с заказчиком договорно закрепляется распределение исключительных прав между участниками проекта с целью минимизации возникновения споров.
Этап 3 ↓	► Отбор проектов НИОКР на основе внутренней экспертной оценки заявочной документации на целесообразность инвестирования. Компетентная экспертная структура вуза (может быть представлена не только внутренними экспертами вуза, но и приглашёнными экспертами из различных сфер и отраслей) проводит комплексную оценку представленной заявки по критериям обоснованности бюджета, научной новизны и коммерческих перспектив с применением инвестиционной и продуктовой логики и принимает решение о целесообразности инвестирования в проект.
Этап 4 ↓	► Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Учёные вуза проводят исследования, выполняют разработки с обязательным документированием финальных и сопутствующих охраноспособных результатов, потенциально защищаемых в том числе и как ноу-хау.
Этап 5 ↓	► Инвентаризация и идентификация результатов интеллектуальной деятельности. Специальное структурное подразделение вуза проводит анализ документации по проведённым НИОКР, полученных РИД и потенциально возможных к использованию сопутствующих результатов, устанавливает (при необходимости) правообладателей, формирует рекомендации по охране и коммерциализации РИД, включая режим коммерческой тайны.
Этап 6 ↓	► Обеспечение правовой охраны РИД. Специальное структурное подразделение вуза осуществляет юридически значимые меры для формального закрепления прав на РИД за вузом.
Этап 7 ↓	► Учёт и оценка РИД. Вуз проводит документально обоснованное определение первоначальной стоимости и рыночной оценки права использования РИД для корректного бухгалтерского учёта и ценообразования по лицензионным операциям (данный процесс может предполагать привлечение независимых оценочных компаний).
Этап 8 ►	► Коммерциализация и использование РИД. Вуз осуществляет непосредственное извлечение экономической выгоды от полученных и охраняемых РИД: через один, несколько или более вариантов: собственное применение для получения продукции для реализации и/или оказания платных услуг; отчуждение; заключение лицензионного договора; внесение прав, к примеру, в уставной капитал; использование как научно-технического задела для новых коммерчески более перспективах РИД.
Этап 9	► Генерация прибыли и реинвестирование. Полученную прибыль от использования и реализации результатов НИОКР вуз направляет как на проведение новых актуальных исследований, так и на решения иных важных задач: правовую защиту РИД, дополнительное стимулирование авторов РИД, развитие научной инфраструктуры и т. д.

Рис. 1. Основные этапы реализации НИОКР в рамках инвестиционной модели с акцентом на юридические и экономические аспекты управления РИД

Fig. 1. The main stages of implementing R&D within the investment model, with an emphasis on the legal and economic aspects of intellectual property management

Таблица 1

Критерии коммерческой перспективности и реализуемости университетского НИОКР-проекта вуза
Table 1

Criteria for the Commercial Prospects and Feasibility of a University R&D Project

Коммерческая перспективность	Реализуемость проекта
• <i>Востребованность на рынке</i>: проект должен решать актуальную проблему или удовлетворять существующий спрос на рынке. • <i>Конкурентоспособность</i>: разрабатываемое решение должно иметь конкурентные преимущества перед аналогами (более низкая стоимость, улучшенные характеристики, новые функции). • <i>Объём рынка и потенциал роста</i>: важно оценить размер целевого рынка и потенциал его роста, чтобы прогнозировать возможную прибыль от коммерциализации.	• <i>Квалификация команды</i>: проект должен реализовываться командой специалистов с необходимыми компетенциями и опытом работы. • <i>Доступность ресурсов</i>: необходимо оценить наличие материально-технической базы, оборудования, программного обеспечения, а также возможность привлечения дополнительных ресурсов. • <i>Сроки реализации</i>: важно оценить реалистичность сроков выполнения проекта, чтобы прогнозировать время выхода на рынок и окупаемость вложенных финансовых средств.

ации в определённом вузе первый и второй этапы могут меняться местами (Рис. 1).

Внедрение инвестиционной модели финансирования НИОКР предполагает *трансформацию организации научной деятельности в университете*.

Во-первых, предполагается организация в вузе *процедуры конкурсного отбора научных проектов для финансирования*, что обеспечивается наличием чётких критериев и порядка отбора администрацией или экспертами (внутренними или внешними) научных проектов с целью их поддержания. Это обеспечивает прозрачность и эффективность распределения ресурсов вуза с акцентом на результат. Вуз осуществляет финансирование конкретных научных проектов с высоким потенциалом коммерциализации при наличии потенциальных заказчиков, в том числе среди индустриальных партнёров, и планированием конкретных механизмов коммерциализации результатов НИОКР, к примеру, через заключение лицензионных договоров, продажи патента, создание спин-офф компаний и др. При этом критерии отбора проектов включают не только научную новизну, но и востребованность результатов исследований на рынке (Табл. 1), наличие потенциальных потребителей, объём целевого рынка, конкурентоспособность разработок.

Распределение финансирования между научными проектами при инвестиционной модели – это сложная задача, требующая баланса между потенциалом доходности, рисками, научной значимостью и стратегическими целями университета. Могут применяться несколько подходов к распределению средств вуза на финансирование НИОКР:

1) *Портфельный подход*: формирование портфеля проектов с разным уровнем риска и потенциальной доходности (высокорисковые, но при этом высокодоходные проекты; среднерисковые проекты, с более предсказуемым, но меньшим потенциалом прибыли; низкорисковые, т.е. с высокой вероятностью успешной реализации, но и с меньшей доходностью);

2) *Ранжирование проектов на основе определённых критериев оценки*: разработка системы внутривузовской оценки проектов, учитывающей критерии научной значимости, коммерческой перспективности, реализуемости, соответствия стратегическим целям университета. Ранжирование проектов может осуществляться, к примеру, на основании полученных при оценке проектов баллов, а распределение финансирования, соответственно, в порядке убывания приоритета;

3) *Использование оценки внешних экспертов*: привлечение экспертов из бизнес-

среды, венчурных фондов, акселераторов для оценки коммерческого потенциала проектов, консультирования по вопросам коммерциализации, помощи в поиске инвесторов.

Во-вторых, требуется создание и развитие вузом *инфраструктурных механизмов для реализации инвестиционной модели*, которые могут включать: венчурные (инвестиционные) фонды, создаваемые с целью финансирования инновационных стартапов университета, разработанных обучающимися и/или сотрудниками вуза; структуры для реализации инновационных проектов и создания компаний, в том числе МИПов, (технопарки, бизнес-инкубаторы, стартап-студии, акселераторы и т. п.), а также структуры для трансфера вузовских результатов НИОКР (центры трансфера, осуществляющие широкий перечень работ, начиная от регистрации прав вуза на РИД и заканчивая предоставлением за плату пользователям прав на использование РИД вуза); предприятия, в том числе совместные с бизнесом, предполагающие объединение ресурсов университета и бизнеса для вывода на рынок новых продуктов; и т. п.

Примерная архитектура обеспечения трансформации разнородных источников капитала в устойчивый поток инноваций с положительной обратной отдачей, формирующая экосистему инвестиционной модели университета, представлена на *рисунке 2*.

Следует обратить внимание, что, инвестиционная модель финансирования НИОКР в университетах ведёт к принципиально иному взаимодействию с партнёрами (компаниями). Данная модель предполагает не просто проведение контрактных исследований, где университет фактически продаёт свои компетенции по фиксированной цене и (или) совместное выполнение исследовательских проектов, а разделение рисков и доходов между академическим и промышленным партнёрами, создание механизма возвратного финансирования с участием в будущих доходах от коммерциализации результатов, где университет

выступает как полноценный инвестиционный партнёр, в том числе за счёт сохранения прав на интеллектуальную собственность, получения доли в создаваемых на базе РИД технологических компаний.

Стратегия коммерциализации в рамках описываемой модели не ограничивается традиционным заключением лицензионных соглашений, которое приносит университетам в большинстве случаев относительно скромные доходы (в среднем 2-3% от общего исследовательского бюджета даже в ведущих университетах России, что демонстрируют показатели Мониторинга эффективности высших учебных заведений), а предполагает комплексный подход, включающий создание спин-офф компаний, формирование технологических консорциумов с промышленными партнёрами, развитие модели долгосрочного участия в капитале создаваемых компаний (к примеру, малой технологической компании). При этом финансово-экономическая структура такой модели предполагает диверсификацию источников дохода: краткосрочные поступления от контрактных НИОКР с промышленными партнёрами и от исследований по различным соглашениям с организациями/учреждениями (условно 35–45%), среднесрочные от заключения лицензионных договоров (условно 10–15%) и долгосрочные от участия в капитале успешных стартапов (условно 40–55%). При этом последний компонент, несмотря на высокие риски, может обеспечить кратный возврат инвестиций при успешном выходе на рынок даже одной компании из портфеля вуза. Кроме того, оформление прав на РИД в данном контексте следует рассматривать как необходимый юридический инструмент для структурирования долгосрочных инвестиционных отношений и защиты интересов всех участников инвестиционно-инновационного процесса.

Предлагаемая теоретическая конструкция модели финансирования НИОКР предполагает, что университет выступает как интегратор различных форм научно-тех-

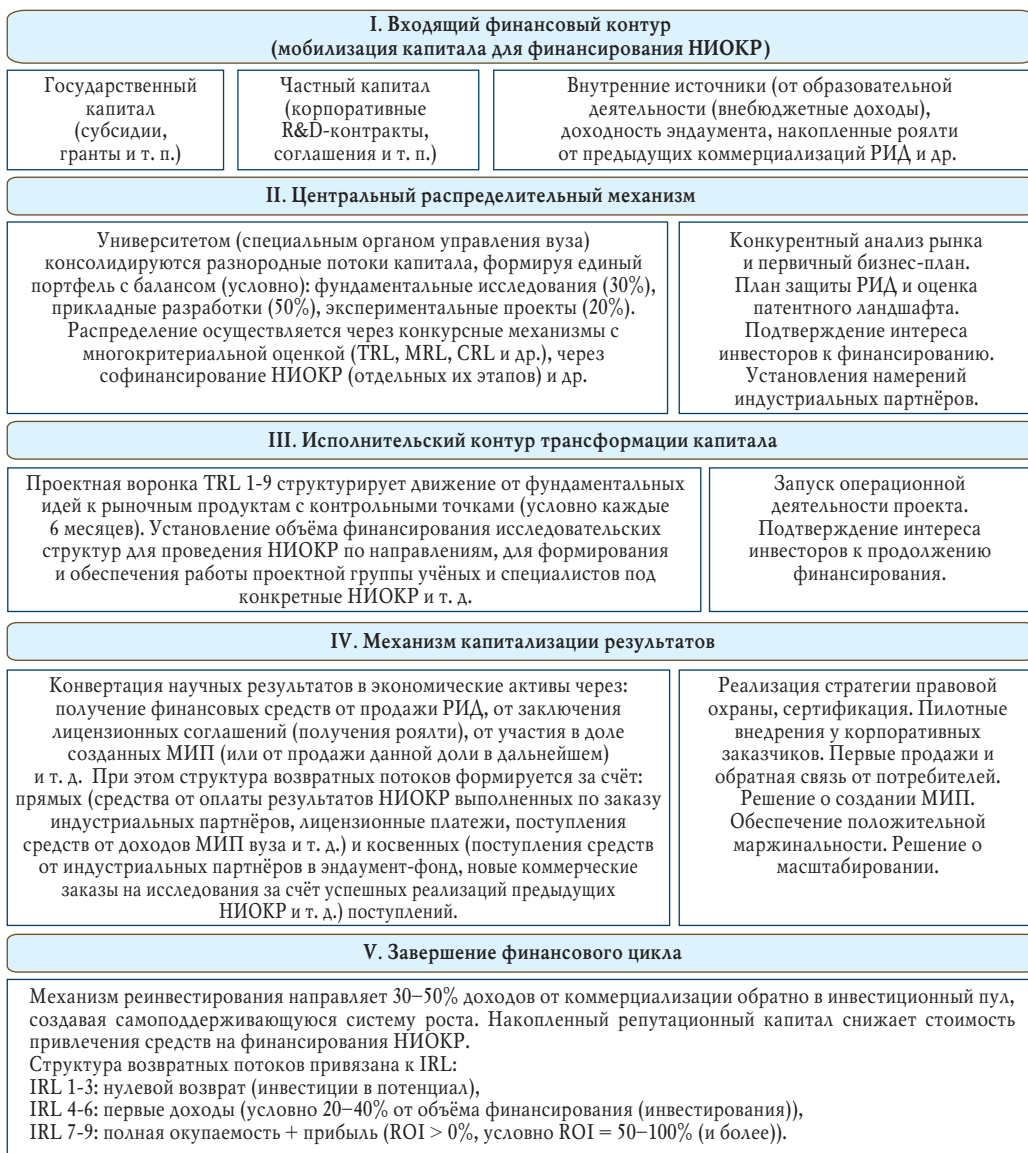


Рис. 2. Условная финансово-экономическая структура потоков средств в рамках инвестиционной модели финансирования НИОКР вуза

Fig. 2. Conceptual financial and economic structure of fund flows within the university R&D investment model

Примечания: TRL – уровень готовности технологий; MRL – уровень производственной готовности; CRL – уровень рыночной готовности; IRL – уровень инвестиционной готовности; ROI – показатель окупаемости инвестиций, который измеряет эффективность вложений и показывает, какую прибыль или убыток принесла инвестиция относительно её стоимости.

Note: TRL – technology readiness level; MRL – manufacturing readiness level; CRL – commercialization readiness level; IRL – investment readiness level; ROI (return on investment) – performance metric that measures the efficiency of an investment and demonstrates how much profit or loss an investment has generated relative to its cost.

нологической кооперации, создавая многоуровневую систему взаимодействия с индустрией: от выполнения краткосрочных НИОКР по заказу компаний до совместного создания технологических платформ и участия в капитале высокотехнологичных стартапов. Ключевым отличием предлагаемой модели является формирование при университете полноценной инвестиционной инфраструктуры (венчурные фонды, акселераторы, центры трансфера технологий), которая позволяет не просто передавать разработки в промышленность для коммерциализации, а активно участвовать в создании добавленной стоимости на всех этапах инновационного цикла. Такая экосистемная модель обеспечивает синергетический эффект между различными формами коммерциализации: стартапы становятся драйверами спроса на новые исследования, крупные промышленные партнёры предоставляют ресурсы и экспертизу для масштабирования, а университет выступает как центр генерации и валидации технологий, получая доходы не только от непосредственной исследовательской деятельности, но и от долгосрочного участия в создаваемой стоимости/активах.

В целом переход вуза к инвестиционной модели финансирования НИОКР является сложным и долгосрочным процессом. Он требует от университетов изменения организационной структуры, формирования новых компетенций, развития форм взаимодействия с бизнесом. При переходе к инвестиционной модели финансирования НИОКР университету необходимо перестроить внутреннюю систему организации научной деятельности, сместив фокус с исключительно научной ценности на потенциал коммерциализации. Внедрение инвестиционной модели требует от университета серьёзной трансформации, но

именно такой подход позволяет полнее раскрывать его инновационный потенциал и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Тренды и передовые практики ведущих российских вузов по формированию инвестиционной модели финансирования НИОКР

В условиях необходимости обеспечения технологического суверенитета, возрастающего спроса на отечественные разработки и одновременной ограниченности ресурсов перед отечественными университетами встаёт задача поиска эффективных механизмов финансирования научных исследований. Отвечая на этот вызов, ведущие университеты страны активно развивают новые подходы к финансированию НИОКР, постепенно выстраивая основные контуры инвестиционной модели.

Анализ практик ведущих российских вузов¹¹ и их обобщение позволили выделить шесть основных трендов в области формирования инвестиционной модели финансирования НИОКР в современных условиях.

Тренд 1. Создание университетами венчурных, целевых и иных фондов как инструментов финансирования исследований, разработок и стартапов. Университеты целенаправленно развивают инструментарий финансовой поддержки инновационных проектов, включая создание и использование специализированных фондов различной природы, предназначенных для инвестирования в перспективные разработки на различных стадиях их жизненного цикла.

Пионером университетского венчурного инвестирования является Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ). «Посевной фонд ТГУ» был создан в 2017 году как инвестиционное товарищество ТГУ с ФПИ РВК под управле-

¹¹ Анализ проводился на основе изучения стратегических и отчётных документов, материалов, размещённых на сайтах 40 ведущих российских университетов, являющихся участниками программ «Приоритет-2030» за 2024–2025 годы.

нием *DI-Group*¹². Этот фонд представляет собой уникальный венчурный инструмент, предназначенный для поддержки стартапов и инновационных проектов, принадлежащих как университету, так и внешним участникам¹³. Благодаря Фонду целевого капитала (эндаумент-фонду) ТГУ студенты и молодые учёные вуза получают дополнительные стипендии, а сотрудники университета – материальную поддержку для своей профессиональной деятельности¹⁴. Сейчас вузом сформировано девять целевых капиталов. В начале 2025 года были сформированы такие целевые капиталы как «Потенциал» и «Энергия знаний», которые созданы на пожертвования Группы компаний «Элемент» – промышленного партнёра вуза. Оба они направлены на развитие физики, микроэлектроники, радиофизики и фундаментальной физической науки¹⁵.

В Дальневосточном федеральном университете (ДВФУ) за счёт собственных средств и Эндаумент-фонда ДВФУ финансируются проекты на ранних стадиях (УГТ 4-6) создания высокотехнологичного продукта. В 2024 году финансирование составило порядка 100 млн рублей¹⁶.

Тренд 2. Внедрение конкурсных механизмов отбора научных проектов и разработок для финансовой поддержки на основе оценки их научной результативности и экономического эффективности. Институционализация инвестиционной логики в университете приводит к появлению комплексной финансовой архитектуры, сочетающей прямые

внутренние инвестиции за счёт разных инструментов, а также софинансирование со стороны реального сектора. Она предполагает формирование регламентов, устанавливающих приоритетность технологически значимых проектов, требование доказательной экономической эффективности и лимиты на срок окупаемости, а также многоуровневую систему мониторинга рисков на стадиях от фундаментальной идеи до рыночного MVP (минимально жизнеспособный продукт).

Так, в Первом Московском государственном медицинском университете имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет) разработан уникальный подход к поддержке научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, направленный на проведение фундаментальных исследований, на создание продуктов, приносящих доход как авторским коллективам, так и университету. Данный подход предусматривает обновление механизма финансирования исследований и включает в себя, в том числе, фокусировку на проекты продуктовой логики. Такой проект должен иметь заказчика и/или инвестора, должен быть направлен на развитие инфраструктуры и иметь готовность не ниже наличия макетного образца. Итогом его работы должны стать продукты или технологии. Участники получают дополнительное финансирование на доработку продукта до стадии первых продаж

¹² Программа развития ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет» на 2025–2036 годы. URL: <https://priority2030.tsu.ru/upload/medialibrary/9eb/n2tf4bjp0tk1mzlh9arpgp81lx044h6g5.pdf> (дата обращения: 22.04.2025).

¹³ Венчурный фонд ТГУ // Сайт Томского государственного университета. URL: https://tsu.ru/science/vench_fond.php (дата обращения: 22.04.2025).

¹⁴ Программа развития ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет» на 2025–2036 годы. URL: <https://priority2030.tsu.ru/upload/medialibrary/9eb/n2tf4bjp0tk1mzlh9arpgp81lx044h6g5.pdf> (дата обращения: 22.04.2025).

¹⁵ Люди, доверие, идеи: Эндаумент-фонд ТГУ отмечает 15-летие // Сайт Эндаумент-фонда Томского государственного университета. URL: <https://fond.tsu.ru/?p=4345> (дата обращения: 07.05.2025).

¹⁶ Ежегодный отчёт о реализации программы развития ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2024 году. URL: https://2030.dvfu.ru/wp-content/uploads/2025/04/report_2024_compressed.pdf (дата обращения: 12.04.2025).

и авторское вознаграждение. Вузом будут поддерживаться также и перспективные фундаментальные исследования. Здесь критериями отбора являются привлечённые гранты, международное партнёрство и участие обучающихся. Проектная команда получит шанс на создание научной школы, финансовую поддержку на развитие инфраструктуры и кадровый резерв из молодых талантливых исследователей¹⁷.

Немаловажным аспектом развития научной деятельности в Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова (РЭУ им. Г.В. Плеханова) является финансирование научных исследований и разработок вуза не только за счёт бюджетных средств, средств организаций предпринимательского сектора, грантов РНФ и др., но и за счёт собственных средств. В 2024 году было реализовано 113 научно-исследовательских работ, поддержанных в рамках двух конкурсов на получение «внутренних грантов» для различных категорий исследователей, в том числе молодых учёных, аспирантов и студентов РЭУ: ежегодный конкурс на выполнение НИР; ежегодный Конкурс «Шаг в науку» на выполнение НИР студентами и аспирантами¹⁸. Согласно действующим в вузе регламентам по проведению данных конкурсов, результаты НИР должны быть в дальнейшем использованы их исполнителями при подаче заявок на участие в конкурсах на выполнение НИР или получение грантов, организуемых российскими или зарубежными

фондами, осуществляющими финансовую поддержку научных исследований.

Тренд 3. Создание в вузах инвестиционных комитетов для оценки инвестиционной привлекательности проектов в сфере НИОКР. В новых условиях вузы формируют технологические и экспертные консорциумы, выстраивают цепочки доведения разработок до высоких уровней технологической готовности, а также интегрируются в национальные и региональные проекты поддержки технологического лидерства. Соответственно трансформируется и управленческая архитектура университетов. Кроме специализированных инженерно-исследовательские институтов, продуктовых научных подразделений, центров трансфера технологий, появляются инвестиционные комитеты, как коллегиальные механизмы корпоративной оценки проектов и их рыночной готовности.

К примеру, важным элементом развития системы управления в сфере НИОКР Ставропольского государственного аграрного университета (СтГАУ) выступает развитие механизма научно-технологической экспертизы проектов, построенного по модели «инвестиционного комитета». Данный подход предполагает привлечение как внутренних, так и внешних авторитетных экспертов для проведения объективной и всесторонней оценки технологического потенциала и инвестиционной целесообразности предлагаемых инициатив, что обеспечивает обоснованность управленческих решений в области финансирования науки и инноваций¹⁹.

¹⁷ Приоритетная задача – поддержать НИОКР: учёный совет Сеченовского Университета обсудил новые принципы финансирования исследований и разработок // Сайт Сеченовского университета. URL: <https://www.sechenov.ru/pressroom/news/prioritnaya-zadacha-podderzhat-niokr-uchenyy-sovet-sechenovskogo-universiteta-obsdil-novye-prints/> (дата обращения: 22.04.2025).

¹⁸ Отчёт о самообследовании ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» (за 2024 год). URL: <https://www.rea.ru/mnt/sveden/document/reportEduDocLink/Отчёт%20о%20самообследовании%20за%202024%20год.pdf> (дата обращения: 22.04.2025); Научные достижения РЭУ – 2024: результаты и проекты // Сайт Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. URL: <https://www.rea.ru/news/51602-nauchnyie-dostizheniya-reu--2024-rezultatyi-i-proektyi> (дата обращения: 06.05.2025).

¹⁹ Программа развития ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» на 2025–2036 годы. URL: https://old.stgau.ru/prioritet2030/prog_razv/docs/02.pdf (дата обращения: 22.04.2025).

Так, в 2024 году в СтГАУ была расширена система внешней экспертизы проектов вуза: в состав научно-технического совета вошли 10 внешних экспертов, представляющих крупнейшие агрохолдинги, фонды поддержки научных проектов, органы государственной власти и научно-образовательные организации²⁰.

В рамках проведения ключевых институциональных преобразований в Первом Московском государственном медицинском университете имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет) создан и приступил к работе Инвестиционный комитет Сеченовского Университета, деятельность которого направлена на поддержание проектных инициатив по продуктовым направлениям: цифровые продукты; фарма; медицинские изделия; образовательные продукты; медицинские услуги. Это является важным шагом в формировании инвестиционной политики университета. Инвестиционный комитет стал точкой принятия решений для проектов развития в продуктовой логике, и все проектные инициативы будут проходить оценку инвестиционной привлекательности, а также процедуры рыночной, клинической, научной и технологической экспертиз с привлечением внешних экспертов из индустрии. Для осуществления политики развития вуза в сфере инноваций и коммерциализации разработок ведётся активное взаимодействие с индустриальными партнёрами в части подготовки инвестиционных презентаций и их наполнения для дальнейшей защиты перед Инвестиционным комитетом²¹.

Тренд 4. Изменение подходов к управлению трансфером и коммерциализацией результатов интеллектуальной деятельности. Трансформация управления РИД в вузах сопровождается стандартизацией процедур оценки нематериальных активов, гибкой лицензионной политикой и развитием университетских экосистем, ориентированных на ускорение пути технологии к рынку и снижение транзакционных издержек сторон. В совокупности данные меры формируют спрос-ориентированную модель, в которой коммерциализация РИД становится не побочным продуктом исследовательской деятельности, а стратегическим драйвером финансовой устойчивости вуза и источником его доходов. При этом формируется алгоритм научной деятельности вуза «идея – РИД – продукт – доход», в котором эффективность измеряется не количеством охранных документов, а приростом капитализации и долей доходов от НИОКР в совокупном бюджете образовательных организаций.

К примеру, целевая модель Московского физико-технического института (национальный исследовательский университет) (МФТИ) предусматривает доведение показателей результативности политики в области управления РИД до уровня лучших мировых практик за счёт систематизации подходов к управлению, параметрам сделок по предоставлению прав на созданные РИД, в том числе с учётом специфики партнёров. При этом в зависимости от формы собственности сторон сделки, существенным образом различаются подходы к оценке стоимости РИД, требования к формам предоставления прав на РИД. За 2024 год объём

²⁰ Ежегодный отчёт о реализации программы развития ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2024 году. URL: https://stgau.ru/files/prioritet2030/other_realiz/2024_1.pdf (дата обращения: 22.04.2025).

²¹ Ежегодный отчёт о реализации программы развития ФГАОУ ВО «Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет)» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2024 году // Сайт Сеченовского университета. URL: <https://www.sechenov.ru/univers/prioritet-2030/> (дата обращения: 22.04.2025).

поступивших средств от использования результатов интеллектуальной деятельности вуза составил более 140 млн рублей. Программой развития вуза предполагается расширение коммерциализации РИД, в частности повышение эффективности использования результатов интеллектуальной деятельности (лицензии, дивиденды, продажа долей) за счёт внедрения оптимальных моделей коммерциализации²².

Национальным исследовательским университетом ИТМО (Университете ИТМО) в 2024 году было заключено 43 договора о распоряжении исключительными правами на РИД и получен доход от такого распоряжения в размере 4 540 000 рублей. Университет ИТМО распоряжается принадлежащими вузу исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности (РИД), в том числе посредством заключения лицензионных договоров. Результатом реализации политики в области инноваций и коммерциализации в 2024 году в Университете ИТМО стали следующие ключевые изменения. Во-первых, повышение привлекательности участия в инвестиционном сценарии трансфера технологий для авторов и иных партнёров университета. Для повышения привлекательности инвестиционного сценария коммерциализации РИД авторам предложен подход по увеличению в нём доли авторов за счёт уменьшения доли университета. Во-вторых, разработка и принятие критериев и правил оценки эффективности расходов на поддержание в силе принадлежащих универси-

тету патентов. В-третьих, запуск цифровой трансформации сквозного процесса управления правами университета на РИД²³.

Тренд 5. Создание внедренческих бизнесов и формирование «пояса» стратегических партнёров. Нарастающая концентрация сопряжённых компаний (дочерние проектные компании, малые инновационные предприятия и др.) и отраслевых партнёров вокруг университетских кампусов образует «пояс» стратегических союзников, задающий критическую массу для промышленного внедрения прорывных технологий. Такая «кластерная конфигурация» помогает университетам трансформироваться в центры генерации экономической стоимости, способные масштабировать влияние от локальных исследований до формирования новых рынков и отраслей, одновременно повышая собственную финансовую автономию и конкурентоспособность.

Так, в рамках развития студенческого технологического предпринимательства в Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ) проводятся акселерационные программы, а на основании студенческих проектов созданы с участием «Стартап студии УрФУ» 12 малых технологических компаний²⁴. Ключевым приоритетом в 2025–2030 годах для университета является задача по созданию расширенной модели НИОКР, ориентированной на достижение совместных результатов в рамках научно-производственных объединений, дочерних и совместных предприятий при оценке вклада

²² Программа развития ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)» на 2025–2036 годы. URL: https://dafe.mipt.ru/upload/Приоритет-2030/Программа_развития_МФТИ_на_2025–2036_годы.pdf (дата обращения: 28.04.2025).

²³ Ежегодный отчёт о реализации программы развития ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2024 году // Сайт Университета ИТМО. URL: <https://2030.itmo.ru/> (дата обращения: 25.04.2025).

²⁴ Ежегодный отчёт о реализации программы развития ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2024 году // Сайт Уральского федерального университета. URL: <https://2030.urfu.ru/#documents> (дата обращения: 05.05.2025).

в национальные проекты технологического лидерства. К 2030 году объём выручки от инжиниринговых и производственных услуг должен достигнуть не менее 2,5 млрд рублей в год, к 2036 году – не менее 3,5 млрд рублей. Отдельный приоритет вуза – развитие «пояса» партнёрских инжиниринговых компаний, в том числе по модели «спин-офф», налаживание партнёрств с инжиниринговыми центрами компаний отраслевых лидеров и государственных корпораций. Также приоритетами для УрФУ является развитие механизмов поддержки и развития малых технологических компаний, созданных с участием университета, бизнес-партнёров и инвесторов на базе ООО «Стартап-студия УрФУ» и Фонда развития инноваций УрФУ (инвестиционное товарищество со стопроцентным участием вуза, которое осуществляет финансирование стартапов как собственными средствами, так и с помощью грантов²⁵, формирование и управление портфелем активов университета в виде долей в МТК с целью увеличения доходов УрФУ²⁶).

Формирование и развитие экосистемы технологического предпринимательства является важным стратегическим направлением развитии Новосибирского государственного технического университета (НГТУ). Оно предполагает создание «пояса» инновационных компаний в контуре университета для привлечения инвестиционных средств, кадровых и других ресурсов в целях быстрой проверки рыночных и продуктовых гипотез, запуска пилотных проектов, выстраивания технологических цепочек. Ключевым субъ-

ектом экосистемы технологического предпринимательства в НГТУ является стартап-центр *Reactor*²⁷.

Тренд 6. Внедрение механизмов повышения эффективности взаимодействия вузов с индустриальными партнёрами. Преодоление разрыва между академической наукой и индустрией осуществляется сегодня ведущими российскими вузами через переход к модели долгосрочных, комплексных программ взаимодействия с индустриальными партнёрами, развитие формата «партнёр – партнёр», интеграции научно-инновационной деятельности университета в долгосрочные стратегические планы предприятий, в том числе в части финансирования и создания новых технологий, наукоёмкой продукции. Российские университеты формируют в ходе взаимодействия с партнёрами механизмы «конвейера инноваций», позволяющие синхронизировать фронтальные исследования с высокими уровнями технологической готовности с потребностями реального сектора экономики, а также ускорять процесс «знание – продукт» до горизонта пяти лет (или ещё меньше) и тем самым обеспечивать экспорт технологических решений в реальный сектор экономики.

Например, национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ) в ходе реализации программы развития предполагает формирование вместе с партнёрами механизмов, обеспечивающих кратное сокращение периода (с 15 до 5 лет) перехода полученного нового знания в продукты и технологии²⁸.

²⁵ Фонд развития инноваций УрФУ // Сайт Уральского федерального университета. URL: <https://inno.urfu.ru/project/fond/> (дата обращения: 05.05.2025).

²⁶ Программа развития ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» на 2025–2036 годы // Сайт Уральского федерального университета. URL: <https://2030.urfu.ru/#documents> (дата обращения: 05.05.2025).

²⁷ Программа развития ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет» на 2025–2036 годы. URL: https://www.nstu.ru/static_files/82868/Program_2025_2036.pdf (дата обращения: 12.05.2025).

²⁸ Программа развития ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет» на 2025–2036 годы. URL: <https://priority2030.tsu.ru/upload/medialibrary/9eb/n2tf4bjp0tk1mzlh9apgp81lx044hg65.pdf> (дата обращения: 22.05.2025).

Согласно программе развития Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва (МГУ им. Н.П. Огарёва), основой диверсификации источников финансирования научной деятельности станет модель «потребности рынка и индустриальных партнёров как определяющий фактор направлений научных исследований»²⁹. Данная модель будет основана на поиске и привлечении индустриальных партнёров, готовых ставить сложные междисциплинарные задачи, финансировать их решение и внедрять разработки в собственные производственные цепочки. В качестве одного из основных направлений развития вуза выделяется обеспечение комплексного научного сопровождения проектов социально-экономического развития региона в качестве ключевого центра трансфера технологий территории. Предполагается, что доля университета на региональном рынке НИОКР составит до 50%.

В целом проведённый анализ показал, что ведущие российские вузы активно начинают внедрять практики инвестиционной модели финансирования НИОКР. Университеты формируют комплексные механизмы привлечения и распределения внебюджетных средств, включающие создание посевных фондов в формате инвестиционного товарищества, развитие внутренних фондов для внебюджетного финансирования стратегических инициатив и перспективных направлений исследований и разработок, усиливают фокусировку на проектах с высоким потенциалом коммерциализации, внедряют элементы продуктовой логики. Происходит существенная трансформация взаимодействия между российскими корпорациями и высшими учебными заведениями, характеризующаяся интенсификацией научно-технологического сотрудничества. Данные изменения обусловили переориентацию на-

учных исследований вузов в сторону исследований прикладного характера, наращивание технологических компетенций, а также формирование более эффективных механизмов партнёрства между промышленным сектором и академическим сообществом.

Однако пока сложно выделить университеты, где бы инвестиционная стратегия развития и инвестиционная модель финансирования НИОКР в её рамках были полностью сформированы, скорее присутствуют лишь её отдельные элементы. Рано говорить и о том, что формирование такой модели стало массовой практикой, однако тренд в этом направлении очевиден. Его реализация способствует усилению взаимодействия между вузовской наукой и реальным сектором экономики и обеспечивает создание востребованных рынком инновационных решений с высокой вероятностью возврата инвестиций университета, индустриальных партнёров, венчурных фондов.

Заключение

Трансформация модели финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в высших учебных заведениях неизбежно влечёт за собой пересмотр подходов к управлению финансовыми ресурсами, модернизацию научно-инновационной экосистемы, адаптацию финансовой модели университета и перестройку механизмов взаимодействия с бизнес-структурами и партнёрами.

Предложенная теоретическая конструкция инвестиционной модели финансирования НИОКР вузов включает характеристику форм и принципов трансформации организации научной деятельности в университете, разработку основных этапов реализации НИОКР в рамках инвестиционной модели, определение критериев для установления коммерческой перспектив-

²⁹ Программа развития ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва» на 2025–2036 годы. URL: https://mrsu.ru/upload/iblock/a79/4zat3iy1hc2g0vwuqlbv59h6epay5ylv/Programma-razvitiya-2025_2036.pdf (дата обращения: 12.05.2025).

ности и реализуемости университетского НИОКР-проекта, выделение подходов к распределению ресурсов вуза на финансирование НИОКР, представление условной структуры потоков финансовых средств, а также определение особенностей стратегии коммерциализации и взаимодействия с индустриальными партнёрами. С учётом этой конструкции могут быть определены перспективы трансформации механизмов финансовой поддержки научных исследований и проектов в вузах на основе баланса академических интересов, рыночных механизмов и стратегических целей долгосрочного развития университета.

Переориентация подходов университетов к финансированию НИОКР, в том числе из собственных средств, на инвестиционную логику предполагает не только поддержку перспективных научных исследований и разработок, но и обеспечение возврата вложенных ресурсов вместе с прибылью, полученной от коммерциализации результатов. Подобная практика может стать важным механизмом укрепления финансовой устойчивости университетов, способствовать повышению их конкурентоспособности и создавать дополнительные стимулы для исследователей генерировать инновационные идеи и проекты. При этом аккумуляция вузом в научные проекты сразу нескольких источников финансирования, включая собственные средства, средства партнёров, венчурных и иных фондов и т. д., может дополнительно усиливать результативность инвестиционной модели университета. В долгосрочной перспективе такая модель позволит вузу сформировать репутацию эффективного инвестора, поддерживающего инновации и способного разумно управлять вложениями. В результате университет может не только диверсифицировать свои финансовые потоки, но и повышать научную, технологическую и образовательную конкурентоспособность.

Принципиальными элементами инновационной модели финансирования НИОКР вуза являются механизмы оценки инвести-

ционной привлекательности и потенциального коммерческого эффекта предполагаемого к финансированию проекта, что предусматривает внедрение системы аудита проектов университетов для конвертации финансирования в материальные и нематериальные активы вуза и оценки коммерческого потенциала РИД.

Обобщение практик ведущих российских вузов позволяет сделать вывод о наличии важных изменений в управлении научно-инновационной деятельностью университетов в направлении формирования инвестиционной модели финансирования НИОКР и выявить основные тренды данного процесса. Идёт целенаправленная трансформация организационно-управленческой системы в вузах, в их структуре появляются специализированные коллегиальные органы, функционирующие по принципам инвестиционного комитета и осуществляющие разностороннюю экспертизу, ранжирование и отбор перспективных научно-технологических проектов для дальнейшего финансирования. Усиливается стратегическая связка вузов с индустриальными партнёрами при расширении их перечня для коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Происходит целенаправленная ориентация вузов на создание малых инновационных предприятий и поддержку стартапов с их выходом на рынок не только с целью коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, но и для формирования потенциальных партнёров, заказчиков НИР и соинвесторов в совместной реализации перспективных инновационных проектов. Выстраивается и реализуется инструментарий для дифференциации финансирования научных исследований и разработок, в том числе наращивания внебюджетного финансирования НИОКР, включая финансирование за счёт собственных средств вузов (внутривузовских грантов, фондов вузов и т. п.). Такая совокупность мер обеспечивает рост и диверсификацию инвестиционных потоков, снижая зависимость вузов от прямых бюджетных ассигнований,

а также повышает отдачу от использования РИД за счёт более гибкого распределения рисков и доходов между участниками инновационного процесса.

Таким образом, университеты переходят от пассивного получения бюджетных финансовых средств к активной роли инвестора и соинвестора в университетские НИОКР, инновационные стартапы для последующего выхода на рынок с готовыми продуктами или с пулом разнообразных технологических проектов разной степени готовности и сферы применения для активного привлечения внешнего финансирования от индустрии (через заказные НИР, приобретения по лицензионным соглашениям прав на РИД и т. п.).

Несмотря на это пока сложно выделить университеты, где бы инвестиционная модель финансирования НИОКР была сформирована в полном объёме. Рано говорить и о том, что её формирование стало массовой практикой. Однако имеющийся на сегодняшний день опыт ряда ведущих отечественных вузов в совокупности свидетельствует о формировании в национальной системе высшего образования модели реального предпринимательского университета с элементами полноценного инвестиционного менеджмента.

Литература

1. Краснова Г.А., Бурангулов Э.Р. Анализ принципов, моделей и механизмов финансирования вузовской науки в России // Управление наукой и наукометрия. 2022. Т. 17. № 1. С. 108–135. DOI: 10.33873/2686-6706.20221.17.1.108-135
2. Николаев В.К., Скворцов А.А. Модель предпринимательского университета в контексте регионального развития: опыт Московского Политеха // Terra Economicus. 2023. Т. 21. № 1. С. 108–121. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-1-108-121
3. Демидов М.О., Савельев П.С., Ходачек И.А., Мерещкин Д.Е. Современные инструменты развития научного потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. 2022 Т. 26. № 1. С. 92–101. DOI: 10.15826/umpa.2022.01.007
4. Zhi Q., Meng T. Funding allocation, inequality, and scientific research output: an empirical study based on the life science sector of Natural Science Foundation of China // Scientometrics. 2016. Vol. 106. P. 603–628. DOI: 10.1007/s11192-015-1773-5
5. Дежина И.Г. Трансформационные исследования: новый приоритет государств после пандемии: монография. Москва: Издательство Института Гайдара. 2020. 116 с. ISBN: 978-5-93255-604-7. EDN: EKIODW.
6. Ерёмченко О.А., Кураков Ф.А. Инвестиционные стратегии и инструменты зарубежных и российских университетов // Экономика науки. 2021. Т. 7. № 2. С. 88–110. DOI: 10.22394/2410-132X-2020-7-2-88-110
7. Димитриади Н.А., Воронкова О.Н. К вопросу о построении бизнес-модели развития научно-исследовательской деятельности вуза // Финансовые исследования. 2023. Т. 24. № 1 (78). С. 62–71. DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2023.78.1.006
8. Тавбулатова З.К., Чаплаев Х.Г. Становление новой бизнес-модели современного российского регионального университета // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2023. № 2 (50). С. 23–28. DOI: 10.36684/chesu-2023-50-2-23-28
9. Коляда А.А. Обзор научных работ по инновации бизнес-модели, гипотеза мультиуровневости бизнес-модели // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 3. DOI: 10.15862/38ECVN324
10. Кугель С.А., Блок М., Хватова Т.Ю. К вопросу о применении бизнес-модели в сфере высшего образования // Социологические исследования. 2014. № 10. С. 106–116. EDN: STFCNR.
11. Сандлер Д.Г., Данилова К.А., Мальцева Ю.А. Конкурентоспособность и характер экономической модели вуза: эмпирические закономерности реализации программы «Приоритет-2030» // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17. № 4. С. 17–30. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-17-30
12. Штыхно Д.А., Константинова Л.В., Гагиев Н.Н., Смирнова Е.А., Никонова О.Д. Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // Высшее об-

- разование в России. 2022. Т. 31. № 6. С. 27–47. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47
13. Родачин В.М. Эволюция миссии вузов и вузовской науки: история и современность // *Universum: Общественные науки*. 2017. № 4 (34). С. 25–30. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29001378_67966287.pdf (дата обращения: 29.08.2025).
 14. Богданова М.И., Терзиев В.К. Академический капитализм и новая бизнес-модель университетов // *Инновационная наука*. 2019. № 9. С. 32–39. EDN: RBXOMP.
 15. Slaughter S., Leslie L. *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 1997. 276 p. ISBN: 0-8018-5549-7. URL: https://openlibrary.org/books/OL1009902M/Academic_capitalism (дата обращения: 26.05.2025).
 16. Rboades G., Slaughter S. *Academic Capitalism, Managed Professionals, and Supply-Side Higher Education* // *Social Text*. 1997. No. 51. P. 9–38. DOI: 10.2307/466645
 17. Дежина И.Г. Государственная политика по развитию науки в российских вузах: уроки 90-х // *Высшее образование в России*. 2023. Т. 32. № 10. С. 76–90. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-10-76-90
 18. Аневалова Е., Абрамов А., Воловик Н., Дамбровски М., Дробышев П. и др. Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. Экономический рост 2000–2007: коллективная монография. Москва: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 1328 с. ISBN: 978-5-7749-0544-7. URL: <https://www.iep.ru/ru/doc/36048/ekonomika-perekhodnogo-perioda-ocherki-ekonomicheskoy-politiki-postkommunisticheskoy-rossii-ekonomicheskii-rost-2000-2007.pdf> (дата обращения: 20.05.2025).
 19. Абрамов А., Абрамова Е., Барбаишова Н., Белёв С., Бобылев Ю. и др. Экономическая политика России. Турбулентное десятилетие 2008–2018: коллективная монография. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 760 с. ISBN: 978-5-85006-204-0. URL: <https://www.iep.ru/ru/doc/36050/ekonomicheskaya-politika-rossii-turbulentnoe-desyatiletie-2008-2018.pdf> (дата обращения: 20.05.2025).
 20. Гусева А.И., Калаишник В.М., Каминский В.И., Киреев С.В. Анализ показателей эффективности университетов-участников исследовательского трека программы «Приоритет-2030» // *Высшее образование в России*. 2024. Т. 33. № 3. С. 49–63. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-3-49-63
 21. Константинова Л.В., Титова Е.С., Петров А.М., Штыхно Д.А. О некоторых позитивных тенденциях развития вузовской науки в России на современном этапе // *Высшее образование в России*. 2024. Т. 33. № 4. С. 101–122. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-4-101-122
 22. Гаврилова Э.Н. Инвестиционная стратегия организации: понятие, специфика разработки и методика оценки // *Экономика и безопасность*. 2024. № 5. С. 18–29. EDN: NRTKKA.
- Статья поступила в редакцию 24.06.2025
Принята к публикации 08.09.2025

References

1. Krasnova, G.A., Burangulov, E.R. (2022). Analysis of the Principles, Models and Mechanisms of Financing of University Science in Russia. *Upravlenie naukoj i naukometriya = Science Governance and Scientometrics*. Vol. 17, no. 1, pp. 108–135, doi: 10.33873/2686-6706.2022.17-1.108-135 (In Russ., abstract in Eng.).
2. Nikolaev, V.K., Skvortsov, A.A. (2023). Entrepreneurial University Model in the Context of Regional Development: The case of Moscow Polytechnic University. *Terra Economicus*. Vol. 21, no. 1, pp. 108–121, doi: 10.18522/2073-6606-2023-21-1-108-121 (In Russ., abstract in Eng.).
3. Demidov, M.O., Savelyev, P.S., Khodachek, I.A., Mereshkin, D.E. (2022). Modern Tools for Developing the Scientific Potential of the University. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 26, no. 1, pp. 92–101, doi: 10.15826/umpa.2022.01.007 (In Russ., abstract in Eng.).
4. Zhi, Q., Meng, T. (2016). Funding Allocation, Inequality, and Scientific Research Output: An Empirical Study Based on the Life Science Sector of Natural Science Foundation of China. *Scientometrics*. Vol. 106, pp. 603–628, doi: 10.1007/s11192-015-1773-5

5. Dezhina I.G. (2020). *Transformational Research: New Priority of the State after the Pandemic*. Moscow: Gaidar Institute Press, 116 p. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44544604_88175637.pdf (accessed 20.05.2025). (In Russ.).
6. Eremchenko, O.A., Kurakov, F.A. (2021). Investment Strategies and Tools of Foreign and Russian Universities. *Ekonomika nauki = The Economics of Science*. Vol. 7, no. 2, pp. 88-110, doi: 10.22394/2410-132X-2020-7-2-88-110 (In Russ., abstract in Eng.).
7. Dimitriadi, N.A., Voronkova, O.N. (2023). Regarding University Research Activities Business Model. *Finansovye issledovaniya = Financial Research*. Vol. 24, no. 1 (78), pp. 62-71, doi: 10.54220/finis.1991-0525.2023.78.1.006 (In Russ., abstract in Eng.).
8. Tavbulatova, Z.K., Chaplaev, H.G. (2023). Formation of a New Business Model of a Modern Russian Regional University. *Vestnik Chechenskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.A. Kadyrova = Bulletin of Kadyrov Chechen State University*. No. 2 (50), pp. 23-28, doi: 10.36684/chesu-2023-50-2-23-28 (In Russ., abstract in Eng.).
9. Kolyada, A.A. (2024). A Review of Scientific Papers on Business Model Innovation, Multi-level Business Model Hypothesis. *Vestnik Evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. Vol. 16, no. 3, doi: 10.15862/38ECVN324 (In Russ., abstract in Eng.).
10. Kugel, S.A., Blok, M., Khvatova, T.Yu. (2014). On Applying a Business Model Approach to Higher Education. *Sotsiologicheskie issledovaniia = Sociological Studies*. No. 10, pp. 106-116. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_22263690_91722848.pdf (accessed 25.05.2025). (In Russ.).
11. Sandler, D.G., Danilova, K.A., Maltseva, Yu.A. (2024). Competitiveness and the Nature of the Economic Model of the University: Empirical Patterns of the Implementation of the Priority 2030 Program. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. Vol. 17, no. 4, pp. 17-30, doi: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-17-30 (In Russ., abstract in Eng.).
12. Shtykhno, D.A., Konstantinova, L.V., Gagiev, N.N., Smirnova, E.A., Nikonova, O.D. (2022). Transformation of University Models: Analysis of the Development Strategies of Universities in the World. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 31, no. 6, pp. 27-47, doi: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47 (In Russ., abstract in Eng.).
13. Rodachin, V.M. (2017). Evolution of the Mission of Universities and University Science: History and Modernity. *Universum: Obshchestvennye nauki = Universum: Social Sciences*. No. 4 (34), pp. 25-30. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_29001378_67966287.pdf (accessed 29.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.).
14. Bogdanova, M.Y., Terziev, V.K. (2019). Academic Capitalism and the New Business Model of Universities. *Innovatsionnaya nauka = Innovative Science*. No. 9, pp. 32-39. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_39386835_50433480.pdf (accessed 15.05.2025). (In Russ.).
15. Slaughter, S., Leslie, L. (1997). *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 276 p. Available at: https://openlibrary.org/books/OL1009902M/Academic_capitalism (accessed 26.05.2025).
16. Rhoades, G., Slaughter, S. (1997). Academic Capitalism, Managed Professionals, and Supply-Side Higher Education. *Social Text*. No. 51, pp. 9-38, doi: 10.2307/466645
17. Dezhina, I.G. (2023). Russia's State Policy on the Development of Science at Universities: Lessons from the 90s. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 32, no. 7, pp. 76-90, doi: 10.31992/0869-3617-2023-32-10-76-90 (In Russ., abstract in Eng.).
18. Apevalova, E., Abramov, A., Volovik, N., Dambrovski, M., Drobyshev, P. et al. (2008). *Ekonomika perekhodnogo perioda. Ocherki ekonomicheskoi politiki postkommunisticheskoi Rossii. Ekonomicheskii rost 2000–2007: kollektivnaya monografiya* [Economics of the Transition Period. Essays on the Economic Policy of Post-Communist Russia. Economic

- Growth 2000–2007. A Collective Monograph]. Moscow: “Delo” Publishing House, ANKh, 1328 p. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44544604_88175637.pdf (accessed 20.05.2025). (In Russ.).
19. Abramov, A., Avraamova, E., Barbashova, N., Belyo, S., Bobylev, Yu. et al. (2020). *Ekonomicheskaya politika Rossii. Turbulentnoe desyatiletie 2008–2018: kollektivnaya monografiya*. [Economic Policy of Russia: The Turbulent Decade 2008–2018. A Collective Monograph]. Moscow: “Delo” Publishing House, RANEPa, 760 p. Available at: <https://www.iep.ru/ru/doc/36050/ekonomicheskaya-politika-rossii-turbulentnoe-desyatiletie-2008-2018.pdf> (accessed 20.05.2025). (In Russ.).
 20. Guseva, A.I., Kalashnik, V.M., Kaminsky, V.I., Kireev, S.V. (2024). Performance Indicators Analysis of Universities Participating in the Priority 2030 Program Research Track. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 33, no. 3, pp. 49–63, doi: 10.31992/0869-3617-2024-33-3-49-63 (In Russ., abstract in Eng.).
 21. Konstantinova, L.V., Titova, E.S., Petrov, A.M., Shtykhno, D.A. (2024). Some Positive Trends in the Development of University Science in Russia at the Present Time. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 33, no. 4, pp. 101–122, doi: 10.31992/0869-3617-2024-33-4-101-122 (In Russ., abstract In Eng.).
 22. Gavrilova, E.N. (2024). Investment Strategy of the Organization: Concept, Specifics of Development and Assessment Methods. *Ekonomika i bezopasnost' = Economy and Security*. No. 5, pp. 18–29. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_71127845_90102364.pdf (accessed 20.05.2025). (In Russ., abstract In Eng.).

The paper was submitted 24.06.2025

Accepted for publication 08.09.2025



Science Index РИНЦ-2024

Тематика «Народное образование»

ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ	9,277
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ	8,803
ВЕСТНИК МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОБРАЗОВАНИЕ, НАУКА, НОВАЯ ЭКОНОМИКА	8,332
ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА	7,955
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ	7,738
РУСИСТИКА	7,320
ЯЗЫК И КУЛЬТУРА	6,834
TRAINING, LANGUAGE AND CULTURE	6,773
ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	6,554
УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ	6,491