

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА УНИВЕРСИТЕТА

**М. О. Демидов, П. С. Савельев, И. А. Ходачек, Д. Е. Мерешкин**

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС  
Россия, 199178, Санкт-Петербург, В.О., Средний пр. В.О., д. 57/43;  
[demidov-mo@ranepa.ru](mailto:demidov-mo@ranepa.ru)*

**Аннотация.** В современном мире одним из ключевых механизмов развития университетской науки являются национальные научные фонды, часто выступающие основным источником финансирования научных исследований. Однако возможность участия в конкурсах национальных фондов сильно ограничена ввиду жесткой конкуренции и высоких квалификационных барьеров, что не позволяет молодым университетам получать доступ к финансированию и способствует воспроизводству эффекта Матфея. Решение данной проблемы лежит в плоскости развития молодыми университетами собственной научной инфраструктуры, в частности – внутренних фондов поддержки исследований, которые могут способствовать развитию кадрового потенциала и сокращению квалификационного разрыва с классическими и исследовательскими университетами. Целью статьи является анализ практик создания инструментов развития научно-исследовательской деятельности в молодых вузах. Мы рассматриваем опыт создания Фонда развития научных исследований и прикладных разработок Северо-Западного института управления РАНХиГС, анализируя организационную модель фонда и алгоритм проведения конкурсных мероприятий на примере пилотного конкурса обзорных научных статей. Основным результатом статьи является детализированное описание модели организационных процессов фонда и поддерживающих ее управленческих практик. Статья может быть полезна администраторам и управленцам молодых университетов и филиалов вузов, а также исследователям, интересующимся инструментами развития университетской науки.

**Ключевые слова:** научные фонды, финансирование научно-исследовательской деятельности, управление научной деятельностью.

**Для цитирования:** Демидов М. О., Савельев П. С., Ходачек И. А., Мерешкин 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.

DOI 10.15826/umpa.2022.01.007

## MODERN TOOLS FOR DEVELOPING THE SCIENTIFIC POTENTIAL OF THE UNIVERSITY

**M. O. Demidov, P. S. Savelyev, I. A. Khodachek, D. E. Mereshkin**

*North-West Institute of Management, branch of RANEPA  
57/43 Sredny prospect VO, St. Petersburg, 199178, Russian Federation  
[demidov-mo@ranepa.ru](mailto:demidov-mo@ranepa.ru)*

**Abstract.** One of the key support mechanisms for research in universities is national scientific foundations, which often represent the main source of funding. However, the capacity of young universities to compete in national foundations' calls is severely limited due to fierce competition and high qualification barriers. This hinders young universities' chances to raise research funding and strengthens the Matthew effect. The establishment of proprietary research support infrastructure, in particular, internal research support funds may contribute to the development of human resources and reduce the qualification gap between young universities and classical or research-oriented ones. The purpose of the article is to analyze the practices of creating research support mechanisms in young universities. The study addresses the establishment of the Research and Development Fund at the North-West Institute of Management of RANEPA. We analyze the organizational model of the fund and the algorithm of the application campaign using the pilot call for funding literature reviews as an

illustrative example. The main contribution of the article is a detailed description of the model of organizational processes of the fund and the management practices that support it. The article may be relevant for research managers of young universities and university branches, as well as for researchers interested in studying research support mechanisms.

*Key words:* grant scientific foundations, financing of scientific activities, science management.

*For citation:* Demidov M. O., Savelyev P. S., Khodachek I. A., Mereshkin D. E. Modern Tools for Developing the Scientific Potential of the University. *University Management: Practice and Analysis*. 2022, vol. 26, nr 1. pp. 92–101. doi 10.15826/umpa.2022.01.007. (In Russ.)

## Введение

В современном мире темпы и качество социально-экономического развития общества определяются эффективностью государственной научно-технической политики, реализуемой посредством долгосрочных программ, которые определяют направления, объемы и структуру финансирования научных исследований [1]. В России одной из таких программ являлся запущенный в 2012 году Проект повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров «5–100» (далее – Проект).

Основная задача Проекта заключалась в перестройке российских университетов из преимущественно образовательных организаций в исследовательские. Участники Проекта (21 университет) существенно усилили свой научный потенциал: удельный вес их публикаций в общем числе российских публикаций, индексируемых в Web of Science, вырос с 17,4 % в 2012 году до 33,3 % в 2019 году, а доля публикаций в журналах первого квартиля увеличилась с 19,7 % до 47,7 %<sup>1</sup>.

Одним из противоречивых эффектов Проекта стала концентрация финансовых и кадровых ресурсов в университетах-участниках, что усилило диспропорции внутри национальной системы высшего образования<sup>2</sup>. Несмотря на то, что принятая в 2021 году программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030», во многом наследующая опыту Проекта, существенно расширила число получателей государственной поддержки (её участниками стали всего 106 университетов, то есть не более 20 % российских вузов<sup>3</sup>), она привела к снижению возможности развития оставшихся 80 % университетов.

Государственные программы академического лидерства – важное, но всё же дополнительное

средство развития университетской науки, в то время как одним из основных источников её финансирования во всём мире являются национальные научные фонды. Однако такой способ финансирования подразумевает существование высоких (часто непреодолимых) входных барьеров для соискателей грантов ввиду большой конкуренции и ограниченного объема ресурсов этих фондов, что также, фактически, приводит к воспроизводству эффекта Матфея (Matthew effect) [2] в финансировании университетской науки.

Описанные выше эффекты особенно остро сказываются на молодых университетах<sup>4</sup>, научный потенциал которых находится на стадии формирования, а также на филиалах российских вузов, оказавшихся исключёнными из числа получателей средств программы Приоритет-2030. Одним из возможных ответов на обозначенные вызовы могут стать университетские научные фонды, уже существующие в некоторых российских вузах. Опыт участия в проектах, финансируемых университетскими фондами, способствует росту квалификации учёных молодых университетов и филиалов вузов и помогает им подготовиться к участию в конкурсах национальных фондов.

Данная статья предлагает вниманию аудитории журнала анализ ключевых аспектов организационной модели и управленческих практик Фонда развития научных исследований и прикладных разработок (далее – Фонд), учрежденного в 2020 году с целью развития научного потенциала Северо-Западного института управления РАНХиГС (далее – Институт, СЗИУ РАНХиГС). Статья может быть полезна администраторам и управленцам молодых университетов и филиалов вузов, а также исследователям, интересующимся инструментами развития университетской науки. Статья включает в себя обзор литературы по теме работы, практик российских университетских научных фондов и программ поддержки; описание концепции Фонда, ключевых элементов его структуры, а также анализ

<sup>1</sup> Бюллетень Счетной палаты № 2 (279) 2021 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/845/845aaecb7eee3453e759d3c52a761bda.pdf#page=3> (дата обращения: 02.11.2021).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Валерий Фальков объявил перечень вузов, отобранных для участия в программе «Приоритет 2030» [Электронный ресурс]. URL: [https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT\\_ID=40462](https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=40462) (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>4</sup> QS Top 50 Under 50 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/top-50-under-50-next-50-under-50/qs-top-50-under-50-2021> (дата обращения 21.04.22),

опыта проведения первого конкурсного отбора и разбор ключевых проблем, возникших при его проведении.

## Обзор литературы

В рамках подготовки статьи был выполнен обзор литературы с целью определения пробела в исследуемой области. Подбор публикаций для обзора проводился путём поиска научных публикаций в международной реферативной базе Scopus по следующим ключевым словам: «research», «scientific», «foundation», «fund». Исходная совокупность статей, сформированная по данному запросу, включала 1294 публикации и затем была существенно ограничена посредством выбора журналов, релевантных теме работы. Были выбраны такие профильные журналы, фокусирующиеся на проблемах управления наукой, как Cientometrics, Research Policy и др., а также отдельные статьи из непрофильных журналов.

Анализ международного научного дискурса в обозначенных рамках показал, что на протяжении последнего десятилетия основной фокус исследований составили работы, посвященные различным аспектам деятельности национальных научных фондов. Так в работе Benavente, J. M., Crespi, G., Figal Garone, L., Maffioli, A. [3] представлен анализ роли таких фондов в повышении эффективности научного производства в странах с развивающейся экономикой на примере Чилийского национального фонда научных и технологических исследований. Ее результатом стал вывод о значительном положительном влиянии грантового финансирования на публикационную активность авторов. В статье А. Н. Блинова и В. И. Коннова рассматривается роль таких фондов в финансировании фундаментальной науки через сопоставление национальных научных фондов в семи ведущих экономиках мира (США, Китай, Япония, Германия, Великобритания, Франция и Россия) [4]. В статье Huang, Y., Zhang, Y., Youtie, J., Porter, A. L. и Wang, X. приводятся результаты сравнительного исследования грантовых организаций США и Китая [5]. Достаточно большое количество работ направлено на изучение результатов функционирования Национального фонда естественных наук Китая и представляют анализ объемов финансирования и направлений поддержанных проектов [6] [7].

Также можно выделить ряд работ, посвящённых влиянию эффекта Матфея и концентрации финансовых ресурсов [8] [9]. Так, в работе Zhi Q., и Meng T. [10] приводятся результаты

эмпирического исследования, согласно которым концентрация финансирования приводит к уменьшению отдачи от масштаба, проявляя себя в виде перевернутой U-образной кривой финансовых вложений и результатов исследований.

Все это позволило нам определить ключевой пробел в исследуемой области – отсутствие детального рассмотрения инструментов для развития научно-исследовательской деятельности, позволяющих преодолеть эффект Матфея в части финансирования университетской науки. В настоящей работе мы постарались заполнить его путем рассмотрения существующих программ поддержки научно-исследовательской деятельности в российских университетах, а также проиллюстрировали практические аспекты возможных управленческих решений на основе опыта создания фонда СЗИУ РАНХиГС.

## Существующие практики организации научных фондов и программ поддержки

В качестве существующих практик для рассмотрения нами были выбраны фонды и программы поддержки в четырех ведущих вузах России: Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики<sup>5</sup>, Санкт-Петербургский государственный университет<sup>6</sup>, Национальный исследовательский университет ИТМО<sup>7</sup> и Европейский университет в Санкт-Петербурге<sup>8</sup>.

Далее приведен их сравнительный анализ. В качестве точек сравнения были выбраны следующие критерии (см. табл. 1):

1. Форма поддержки научных исследований.
2. Регулярность проведения конкурсных процедур.
3. Тип конкурсных процедур.
4. Экспертиза.

Для наглядности в таблице также приведены ключевые сопоставимые параметры фонда СЗИУ РАНХиГС. Более подробное описание и анализ кейса СЗИУ даны в следующих разделах статьи.

Рассмотрим более подробно такие общие вопросы выбранных практик, как источники

<sup>5</sup> Программа «Научный фонд НИУ ВШЭ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/science/scifund/> (дата обращения: 02.11.2021).

<sup>6</sup> Конкурсы на финансирование НИР [Электронный ресурс]. URL: <https://nauka.spbu.ru/konkursy-na-finansirovanie-nir.html> (дата обращения: 02.11.2021).

<sup>7</sup> Третий открытый конкурсный отбор интердисциплинарных научных проектов [Электронный ресурс]. URL: <https://news.itmo.ru/ru/contest/57881/> (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>8</sup> Временное положение о конкурсах перспективных исследований АНООВО «ЕУСПБ» (получено авторами по запросу в ЕУ).

Таблица 1

**Примеры российских университетских фондов и программ  
поддержки научно-исследовательской деятельности**

Table 1

**Examples of Russian university research funds and support programs**

| Университет<br>Критерий<br>оценки                                                                                                | СПбГУ                                                                                                                                                                  | НИУ ВШЭ                                                                                                                         | НИУ ИТМО                                                                                                         | Европейский университет в Санкт-Петербурге                                                                                                                                         | СЗИУ РАНХиГС                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Форма поддержки научных исследований                                                                                             | Программа развития, государственное задание (конкурсные отборы в рамках Мероприятия 1, 2 и 3)                                                                          | Программа «Научный фонд НИУ ВШЭ»                                                                                                | Программа 5–100 (конкурсные отборы междисциплинарных научных проектов)                                           | Конкурс перспективных исследований ЕУ СПб                                                                                                                                          | Фонд развития научных исследований и прикладных разработок                                                                                                                                                                                   |
| Регулярность проведения конкурсных процедур                                                                                      | Ежегодно                                                                                                                                                               | Ежегодно                                                                                                                        | Ежегодно                                                                                                         | Ежегодно                                                                                                                                                                           | Ежегодно                                                                                                                                                                                                                                     |
| Тип конкурсных процедур (открытые – может принять участие любой желающий, отвечающий критериям конкурсного отбора, или закрытые) | Открытый конкурсный отбор                                                                                                                                              | Сотрудники и обучающиеся НИУ ВШЭ                                                                                                | Открытый конкурсный отбор                                                                                        | Коллективы (от двух человек), в составе которых должно быть не менее одного работника ЕУ СПб                                                                                       | Сотрудники и обучающиеся СЗИУ РАНХиГС                                                                                                                                                                                                        |
| Экспертиза                                                                                                                       | Для проведения экспертизы создается конкурсная комиссия, в которую могут быть включены внутренние и внешние эксперты; заявки могут проходить индивидуальную экспертизу | Для проведения экспертизы приглашаются отечественные и зарубежные эксперты. Решение о победителях принимает Управляющий комитет | Для проведения экспертизы создается конкурсная комиссия с привлечением внешних экспертов, в том числе зарубежных | Заявки рассматриваются Комиссией по науке ЕУ СПб с участием проректора по исследованиям. При необходимости заявки анонимизируются и направляются экспертам, не входящим в Комиссию | Каждая поданная на конкурс заявка направляется минимум двум экспертам (внутреннему и внешнему). Создан Президиум экспертного совета, который подводит итоги экспертизы и даёт итоговые рекомендации о целесообразности финансирования заявок |

финансирования, организация конкурсных процедур и критерии отбора заявок конкурсных проектов.

### **Финансирование**

Источники финансирования рассмотренных научных фондов и программ поддержки можно разделить на две группы – внешние (поступившие от внешних заказчиков и грантодателей для реализации научно-исследовательских проектов) и внутренние (внутриуниверситетские фонды, государственное задание и программы

государственной поддержки научно-исследовательской деятельности (программы развития университетов). Стоит отметить, что в контексте настоящей работы государственное задание и программы развития университетов относятся к внутренним источникам финансирования. Это связано с тем, что данные программы определяют лишь основные направления и тренды для развития научных исследований в конкретном университете. Ключевыми отличиями внутренних источников финансирования от внешних является наличие возможности определения приоритетов



в научно-исследовательской деятельности исходя из научных потребностей и приоритетов университета в конкретный момент времени и соответствующее финансовое обеспечение проводимых исследований.

### Организация конкурсных процедур

Как правило, организацией конкурсных процедур и правил экспертизы занимается сам университет, в котором выполняется государственные задания<sup>9</sup> или реализуется соответствующая программа развития. Для научно-исследовательских работ, выполняемых из внешних источников финансирования (в рамках договора, гранта и т. д.), условия конкурсных процедур продиктованы заказчиком, который устанавливает правила экспертизы и требования к отчетным материалам.

Анализ материалов о работе университетских фондов и программ поддержки научно-исследовательской деятельности показал следующие нюансы. Во-первых, существуют входные критерии, которым должны соответствовать заявляемый на конкурс проект, руководитель или члены творческого коллектива. Такие критерии можно разделить на 2 типа (рис. 1):

<sup>9</sup> За исключением НИУ ИТМО и ЕУ СПб, представленных в нашей выборке.

### Критерии отбора заявок конкурсных проектов

Определение наиболее перспективных с научной точки зрения заявок происходит при помощи комбинирования качественных и количественных критериев отбора. Также, в зависимости от вида конкурса и приоритетов организации, проводящей конкурсный отбор, применяется вариативность в весах отдельных критериев в общей итоговой оценке, а также в определении максимальных и минимальных показателей, устанавливающих пороговые значения количественных критериев.

Отметим, что, помимо критериев оценки проектов и заявителей, следует выделить такие важные аспекты конкурсных отборов, как:

1. Вид научно-исследовательской работы;
2. Статус конкурсного отбора – открытый (возможность участия внешних заявителей) или закрытый;
3. Соответствие конкурсного отбора приоритетам и научным направлениям, определяемым организацией, которая проводит конкурсный отбор;
4. Принадлежность исключительных прав на полученные результаты;
5. Ответственность руководителя научно-исследовательской работы за недостижение заявленных результатов;



Рис. 1. Критерии участия в конкурсном отборе

Fig. 1. Criteria for participation in the competitive selection

6. Содержание текстовой части подаваемой на конкурс заявки (актуальность, соответствие направлениям конкурсного отбора, новизна, аннотация и т. д.).

Перейдем к более детальному рассмотрению существующих практик фондов и программ поддержки на примере Фонда развития научных исследований и прикладных разработок СЗИУ РАНХиГС.

### **Фонд развития научных исследований и прикладных разработок СЗИУ РАНХиГС**

До 2020 года финансирование исследований в Институте осуществлялось в основном по двум направлениям: текущее финансирование научных подразделений (лаборатории, центры) и внешнее финансирование в рамках проектов, выполняемых Институтом в рамках внешних заказов. Проблемой данного подхода являлось отсутствие единого вектора научных исследований для формирования научно-исследовательской повестки Института. Ее решением стало создание в 2020 году специализированной структуры – Фонда, в задачи которого вошло стимулирование, систематизация и повышение качества научно-исследовательской деятельности коллективов СЗИУ РАНХиГС.

Таким образом, основные направления деятельности Фонда можно объединить в три направления: *финансирование научно-исследовательских работ, развитие компетенций сотрудников (в том числе, формирование научных школ) и поддержка научной коммуникации*<sup>10</sup>.

Организационная модель Фонда представлена следующими элементами:

1. Центр исследований и прикладных разработок;

2. Экспертный совет.

Для наглядного представления функционального назначения элементов организационной модели рассмотрим их деятельность в контексте алгоритма проведения конкурсных мероприятий.

На первом этапе осуществляется формирование тематик и определение форматов конкурсных процедур с дальнейшим утверждением их директором Института. Эту функцию осуществляет Центр исследований и прикладных

разработок (далее – Центр). Являясь структурным подразделением СЗИУ РАНХиГС, Центр занимается организационным сопровождением конкурсных мероприятий и обеспечивает деятельность Экспертного совета.

На втором этапе Центром осуществляется подготовка конкурсной документации, размещение информации о проведении конкурса и организация сбора заявок от претендентов.

На третьем этапе Центр проводит техническую экспертизу полученных заявок на предмет соответствия проектов и заявителей критериям участия в конкурсе.

На четвертом этапе происходит определение наиболее подходящих экспертов и проведение содержательной экспертизы заявок. Состав Экспертного совета сформирован из следующего расчета: 50 % – работники СЗИУ РАНХиГС, 50 % – внешние эксперты. С одной стороны, такое соотношение обеспечивает легитимность принимаемых решений для коллектива Института, а с другой – позволяет гарантировать независимость экспертизы и создает возможность критики заявок с позиции актуального научного дискурса. Для рецензирования каждой из заявок привлекается минимум два эксперта (один внешний и один внутренний). В случае существенного расхождения оценок назначается третий эксперт.

На пятом этапе проводится заседание Президиума Экспертного совета, на котором подводятся итоги конкурса и формируется список заявок, рекомендуемых для финансирования.

Шестой этап включает утверждение списка директором Института, публикацию результатов конкурса на сайте Центра и выплаты победителям.

### **Опыт проведения первого конкурса**

В сентябре 2020 года был запущен пилотный конкурс заявок на финансирование работ по подготовке и публикации научных обзорных статей научно-педагогическими работниками СЗИУ РАНХиГС. Победители конкурса должны были выполнить обзор актуальной литературы по утвержденным приоритетным предметным областям РАНХиГС с дальнейшей публикацией обзорных статей в журналах, издаваемых СЗИУ РАНХиГС.

Основными задачами конкурса являлись:

1. Погружение научно-педагогических работников (далее – НППР) Института в актуальный международный научный дискурс в приоритетных предметных областях наук;

<sup>10</sup> Приказ «О Фонде развития научных исследований и прикладных разработок Северо-Западного института РАНХиГС от 17.07.20 № 226 [Электронный ресурс]. URL: [https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2021/01/prikaz\\_o\\_fonde\\_razvitiya\\_nauchnyh\\_issledovaniy\\_i\\_prikladnyh\\_razrabotok.pdf](https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2021/01/prikaz_o_fonde_razvitiya_nauchnyh_issledovaniy_i_prikladnyh_razrabotok.pdf) (дата обращения: 02.11.2021)

2. Освоение общепринятых норм и особенностей публикации результатов научно-исследовательских проектов в высокорейтинговых научных изданиях, индексируемых в реферативно-библиографических базах данных Web of Science и/или Scopus Q1-Q3;

3. Повышение уровня журналов Института за счет роста цитируемости и качества научных публикаций.

Помимо публикации обзорной статьи победитель был обязан провести научно-исследовательский семинар с представлением основных результатов проделанной работы.

На выполнение проектов от момента объявления конкурсного отбора до момента принятия обзорных статей в печать было запланировано 12 месяцев. Схема финансирования включала в себя 3 этапа выплат: 50 % суммы гранта выплачивались после объявления результатов конкурса, 25 % – при подаче рукописи в журнал и еще 25 % – после предоставления сведений о принятии статьи к публикации. Дополнительно были предусмотрены штрафные санкции за невыполнение условий конкурса: отказ в выплате оставшейся части денежных средств и лишение права участия в конкурсах Фонда в течение последующих трех лет.

Учитывая характер работы (обзор преимущественно англоязычных научных журналов) и объемы финансирования, было принято решение установить в качестве квалификационного критерия наличие не менее одной публикации в изданиях, индексируемых Web of Science Core Collection. Выбор данного ограничения был обусловлен стремлением уменьшить риск

невыполнения обзора отдельными заявителями, а также ограничить количество потенциальных заявителей, чтобы снизить нагрузку на экспертов, которые привлекаются на общественных началах.

### Ключевые точки и потенциальные проблемы проведения грантовых конкурсов

Рассмотрим практические управленческие ситуации, с которыми столкнулись организаторы при проведении пилотного конкурса.

#### *Кампания по продвижению конкурса и коммуникация с участниками*

В связи с тем, что проведение конкурсного отбора являлось новой практикой для Института, важной составляющей успеха стала кампания по его продвижению, в которой были задействованы как формальные (сайт института, telegram-канал и т. д.), так и неформальные («сарафанный маркетинг») каналы связи. Организаторы сформировали базу данных потенциальных заявителей для отслеживания адресной коммуникации с каждым из них. По окончании сбора заявок была проведена серия организационных и обучающих семинаров для более глубокого погружения заявителей в тематику конкурса. В результате в первом конкурсном отборе приняли участие 38 % потенциальных заявителей конкурса.

#### *Содержательная экспертиза*

Каждая экспертная анкета содержит закрытые вопросы с возможностью выбора одного варианта из трех качественных оценок по каждому

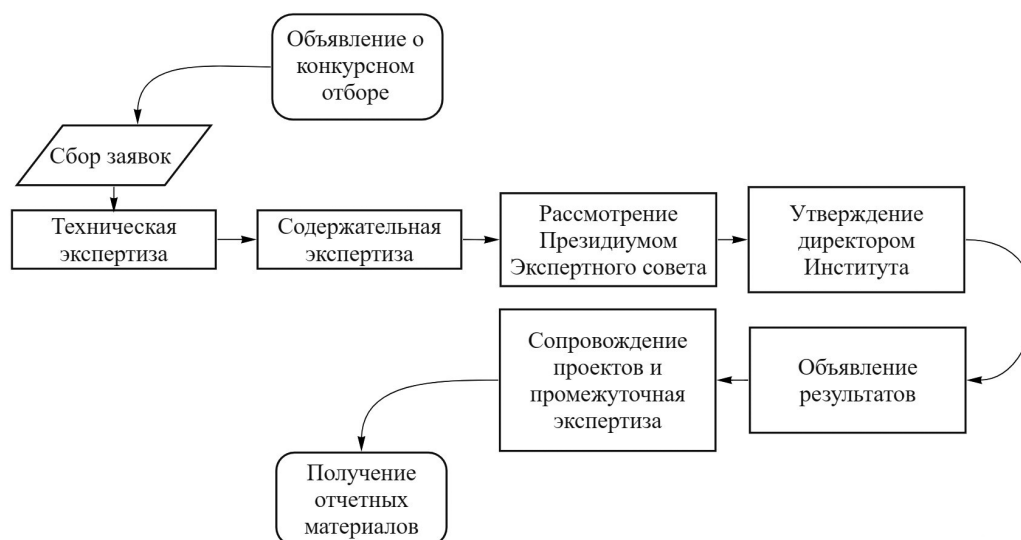


Рис. 2. Алгоритм проведения пилотного конкурса

Fig. 2. Algorithm of the pilot competition

пункту с дальнейшим обоснованием сделанного выбора. Например, вопрос об использовании в проекте современной научной методологии подразумевал один из следующих вариантов ответа: «используется», «частично используется», «не используется». В конце анкеты эксперт оценивает целесообразность поддержки заявки. При обработке анкет качественные оценки переводятся в количественные, которые затем суммируются для ранжирования и рейтингования заявок.

Однако возможна ситуация с существенным расхождением оценок двух положительных рецензий, которое может свидетельствовать о недостаточной степени погруженности одного из экспертов в тему заявки и, как следствие, влиять на итоговый рейтинг.

В рамках пилотного конкурса данная проблема была решена при помощи использования коэффициента вариации  $V$  (1), характеризующего долю усредненного значения отклонения оценок от средней величины:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}, \quad (1)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^2 (x_i - \bar{x})^2}{2}}, \quad (2)$$

где:

$\sigma$  – среднее квадратическое отклонение;

$\bar{x}$  – среднее значение суммы оценок двух экспертов;

$x_i$  – оценка эксперта.

При  $V < 0,3$  оценки экспертных заключений считались однородными и заявки не нуждались в дополнительной экспертизе.

### ***Конфликт интересов и подведение итогов конкурсного отбора***

Ввиду того, что в состав экспертов входили сотрудники СЗИУ РАНХиГС, стоял вопрос о том, как избежать конфликта интересов на этапах содержательной экспертизы и рассмотрения её итогов Президиумом.

Для первого этапа решением стало использование в анкетах для заявителей и экспертов вопроса о наличии конфликта интересов. Заявитель сообщал о лицах, имеющих, по его мнению, предвзятое отношение, в то время как эксперт должен был подтвердить его отсутствие.

Для заседания Президиума была подготовлена обезличенная аналитика по результатам проведенного конкурса в формате презентации, включающая рейтинговое распределение заявок

в соответствии с полученными оценками. В процессе заседания члены Президиума ориентировались не на конкретные названия проектов, а на баллы, присвоенные заявкам в процессе экспертизы. Это позволило бесконфликтно определить нижний балльный порог финансирования заявок и коллегиально принять итоговое решение.

## **Заключение**

В данном разделе будут приведены практические выводы, сделанные сотрудниками Центра по результатам реализации пилотного конкурса, а также обобщены новизна и основные преимущества организационной модели Фонда в сравнении с программами поддержки научно-исследовательской деятельности других университетов.

### ***Регулярность проведения конкурсных процедур***

Регулярность проведения конкурсных процедур является ключевым фактором успеха в деятельности Фонда, так как в ситуации быстро меняющихся научных вызовов создает условия для позитивного влияния на состояние следующих элементов системы управления развитием научно-исследовательской деятельности в университете:

1. Развитие научных школ за счет построения взаимосвязанной системы грантовых конкурсов и мероприятий. Под этим понимается поэтапная подготовка заявителей посредством участия в мероприятиях Фонда с целью развития своих профессиональных компетенций и формирования научной коллаборации с другими участниками;

2. Целенаправленная интеграция молодых ученых в научную деятельность университета, позволяющая обеспечивать преемственность научных знаний и их развитие;

3. Упрощение финансового планирования университета за счет своевременного обеспечения затрат на проведение мероприятий Фонда;

4. Повышение доверия заявителей к деятельности Фонда и формирование его положительной репутации.

Для поддержки и роста успешности мероприятий Фонда необходимо проведение ежегодных грантовых конкурсов и мероприятий, позволяющих соответствовать актуальной научной повестке.

### ***Отношение объема финансирования к результатам работы***

Объем финансирования любого грантового конкурса и мероприятия должен быть релевантен минимальным требованиям, предъявляемым



к результатам проекта, которые указаны в конкурсной документации. В качестве ориентиров для принятия решения об объемах финансирования может использоваться «рыночная» оценка аналогичных мероприятий других грантовых фондов.

### **Новизна и основные преимущества Фонда СЗИУ РАНХиГС**

На основании проведенного сравнительного анализа можно сформулировать следующие тезисы, описывающие новизну и ключевые преимущества Фонда, в том числе, в сравнении с аналогичными фондами и программами поддержки науки в других российских университетах.

Во-первых, в рамках подготовительной работы по созданию Фонда были выявлены лучшие практики по формированию и проведению конкурсных процедур в университетах России, которые затем были адаптированы к реальному положению дел в филиале РАНХиГС, вынужденном при ограниченной поддержке головной организации самостоятельно финансировать научно-исследовательскую деятельность своего коллектива.

Во-вторых, важным конкурентным преимуществом Фонда стала взаимосвязанная система конкурсов, отвечающая стратегическим задачам развития Института, приоритетам развития РАНХиГС и соответствующая федеральной научно-технической политике.

В-третьих, модель управления Фондом, система входных критериев конкурсов и система экспертизы в совокупности позволяют обеспечить широкий охват и конкурентность отбора, при этом сохраняя возможность самостоятельного определения направлений исследований заявителями в рамках приоритетных предметных областей наук.

Опыт создания Фонда СЗИУ РАНХиГС может успешно применяться в качестве одного из инструментов развития научного потенциала в рамках филиальной сети РАНХиГС, а также молодыми университетами, нацеленными на развитие научно-исследовательской деятельности.

### **Список литературы**

1. Гусева А. И., Калашник В. М., Каминский В. И., Киреев С. В. Исследовательское лидерство программы «Приоритет-2030»: факторы успеха // Высшее образование в России. 2022. Т. 31 (1). С. 42–58. DOI:10.31992/0869-3617-2022-31-1-42-58.
2. Merton R. The Matthew Effect in Science // *Science*. 1968. Vol. 159. Pp 56–63.
3. Benavente J. M., Crespi G., Figal Garone L., Maffioli A. The impact of national research funds: A regression

discontinuity approach to the chilean FONDECYT // *Research Policy*. 2012. Vol. 41 (8). Pp 1461–1475. DOI: 10.1016/j.respol.2012.04.007.

4. Блинов А. Н. Национальные научные фонды и финансирование фундаментальной науки // *Мировая экономика и международные отношения*. 2017. Т. 61. № 6. С. 5–13. DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-6-5-13.

5. Huang Y., Zhang Y., Youtie J., Porter A. L., Wang X. How does national scientific funding support emerging interdisciplinary research: A comparison study of big data research in the US and China // *PLoS ONE*. 2016. Vol. 11 (5). DOI: 10.1371/journal.pone.0154509.

6. Albert G. Z. Hu. Public funding and the ascent of Chinese science: Evidence from the National Natural Science Foundation of China // *Research Policy*. 2020. Vol. 49, iss. 5. DOI: 10.1016/j.respol.2020.103983.

7. Liu Y., Gao Z., Wang H., Wang J., Shen J., Wang, C. Analysis of projects funded by the National Natural Science Foundation of China during the years of 2014–2018 // *Annals of translational medicine*. 2019. Vol. 7, iss. 12. P 267.

8. Yin Z., Liang Z., Zhi Q. Does the concentration of scientific research funding in institutions promote knowledge output? // *Journal of Informetrics*. 2018. Vol. 12(4). Pp. 1146–1159. DOI: 10.1016/j.joi.2018.09.003.

9. Bol T., De Vaan M., Van De Rijdt A. The Matthew effect in science funding // *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2018. Vol. 115 (19). Pp. 4887–4890. DOI: 10.1073/pnas.1719557115.

10. 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 (2). Pp. 603–628. DOI: 10.1007/s11192-015-1773-5.

### **References**

1. Guseva A. I., Kalashnik V. M., Kaminskii V. I., Kireev S. V. Issledovatel'skoe liderstvo programmy «Prioritet-2030»: faktory uspekha [Research leadership of the «Priority-2030» program: Success factors]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2022, vol. 31 (1), pp. 42–58. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-1-42-58. (In Russ.).
2. Merton R. The Matthew Effect in Science. *Science*, 1968, vol. 159, pp. 56–63. (In Eng.).
3. Benavente J. M., Crespi G., Figal Garone L., Maffioli A. The impact of national research funds: A regression discontinuity approach to the chilean FONDECYT. *Research Policy*, 2012, vol. 41 (8), pp 1461–1475. DOI: 10.1016/j.respol.2012.04.007. (In Eng.).
4. Blinov A. N. Nacional'ny'e nauchny'e fondy i finansirovanie fundamental'noj nauki [National Science Foundations and Basic Science Funding]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* [World Economy and International Relations], 2017, vol. 61, nr 6, pp. 5–13. DOI 10.20542/0131-2227-2017-61-6-5-13. (In Russ.).
5. Huang Y., Zhang Y., Youtie J., Porter A. L., Wang X. How does national scientific funding support emerging interdisciplinary research: A comparison study of big data research in the US and China. *PLoS ONE*, 2016, vol. 11 (5). DOI:10.1371/journal.pone.0154509. (In Eng.).

6. Albert G. Z. Hu. Public funding and the ascent of Chinese science: Evidence from the National Natural Science Foundation of China. *Research Policy*, 2020, vol. 49, iss. 5. DOI: 10.1016/j.respol.2020.103983. (In Eng.).

7. Liu Y., Gao Z., Wang H., Wang J., Shen J., Wang, C Analysis of projects funded by the National Natural Science Foundation of China during the years of 2014–2018. *Annals of translational medicine*, 2019, vol. 7, iss. 12, p. 267. (In Eng.).

8. Yin Z., Liang Z., Zhi Q. Does the concentration of scientific research funding in institutions promote

knowledge output? *Journal of Informetrics*, 2018, vol. 12 (4), pp. 1146–1159. DOI:10.1016/j.joi.2018.09.003. (In Eng.).

9. Bol T., De Vaan M., Van De Rijdt A. The Matthew effect in science funding. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2018, vol. 115 (19), pp. 4887–4890. DOI:10.1073/pnas.1719557115. (In Eng.).

10. 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 (2), pp. 603–628. DOI:10.1007/s11192-015-1773-5. (In Eng.).

*Рукопись поступила в редакцию 09.11.2021*

*Submitted on 09.11.2021*

*Принята к публикации 11.05.2021*

*Accepted on 11.05.2021*

#### Информация об авторах / Information about the authors

**Демидов Михаил Олегович** – Директор проекта Центра исследований и прикладных разработок, научный сотрудник лаборатории стратегии территориального развития и качества жизни, Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС; +7 (812) 335-94-94, ext. 1525; demidov-mo@ranepa.ru

**Савельев Павел Сергеевич** – Директор Центра исследований и прикладных разработок, Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС; savelev-ps@ranepa.ru

**Ходачек Игорь Александрович** – PhD, доцент, факультет международных отношений и политических исследований, Северо-западный институт управления – филиал РАНХиГС; khodachek-ia@ranepa.ru

**Дмитрий Евгеньевич Мерешкин** – к. ю. н., Заместитель директора, Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, mereshkin-de@ranepa.ru

**Mikhail O. Demidov** – Project Director of the Center for Research and Applied Developments, Researcher, Laboratory of Territorial Development Strategy and Quality of Life, North-West Institute of Management – branch of RANEPa; tel. +7 (812) 335-94-94, ext. 1525; demidov-mo@ranepa.ru

**Pavel S. Savelyev** – Director of the Center for Research and Applied Development, North-West Institute of Management – branch of RANEPa; savelev-ps@ranepa.ru

**Igor A. Khodachek** – PhD, Associate Professor, Faculty of International Relations and Political Studies, North-West Institute of Management – branch of RANEPa; khodachek-ia@ranepa.ru

**Dmitry E. Mereshkin** – Candidate of juridical sciences, Deputy Director, North-West Institute of Management – branch RANEPa, mereshkin-de@ranepa.ru

