



ОБЩЕАКАДЕМИЧЕСКИЙ
ФАКУЛЬТЕТ

Ключевые вызовы в управлении научно-технологическим развитием: результаты оценки компетенций

Москва 2025

Приветственное слово

Оценка управленческого потенциала в сфере научно-технологического развития перестала быть вспомогательным инструментом кадровой политики. В условиях, когда на систему НТР возложены задачи технологического суверенитета, структурной трансформации экономики и формирования собственных научных и инженерных школ, качество управленческих команд становится системным фактором государственной результативности. Именно через управленческие компетенции, способность работать со сложными портфелями инициатив, данными, партнёрствами и изменениями определяется реальная исполнимость стратегических решений.

Представленный аналитический материал фиксирует фактическое состояние управленческого кадрового контура системы НТР в субъектах Российской Федерации. Оценка позволяет перейти от субъективных представлений о «сильных» и «слабых» регионах к верифицируемой картине того, как сегодня распределены ключевые профессиональные и личностно-управленческие ресурсы в системе управления научно-технологическим развитием.

Принципиальная ценность данного исследования заключается в том, что оно делает измеримым тот слой управления, который традиционно оставался в зоне экспертных суждений. Стратегическое мышление, способность управлять развитием, работать с продуктами, выстраивать партнёрства, опираться на данные и обеспечивать реализацию решений переводятся в формализованные профили компетенций, позволяющие сопоставлять регионы, команды и управленческие роли по единым основаниям.

Результаты оценки показывают, что в Российской Федерации уже сформирован базовый управленческий контур, способный обеспечить функционирование системы НТР, однако его

зрелость остаётся неравномерной и структурно несбалансированной. Одновременно выявлены системные дефициты в стратегическом управлении, управлении развитием, продуктовой логике и управлении связями, то есть именно в тех областях, которые определяют способность системы не только исполнять текущие задачи, но и формировать траектории долгосрочного технологического развития.

Аналогичная асимметрия наблюдается и в контуре личностно-управленческих качеств. Выявленные разрывы по системности, результативности, прогрессивности и жизнестойкости указывают на то, что значительная часть управленческого корпуса функционирует в режиме операционного администрирования, не обладая в полной мере инструментами и установками, необходимыми для работы в условиях высокой неопределённости, ускоряющихся технологических изменений и сложных межведомственных взаимодействий. Это не является индивидуальной проблемой отдельных руководителей, а отражает институциональные ограничения существующей системы подготовки и развития управленческих кадров в сфере НТР.

В этом смысле данный материал следует рассматривать как элемент управленческой диагностики. Он показывает, в какой степени человеческий капитал системы управления научно-технологическим развитием соответствует тем задачам, которые перед ней поставлены государством, и где именно пролегают ключевые линии риска для реализации стратегических приоритетов. От того, насколько эти разрывы будут осмыслены и встроены в кадровые и образовательные решения, зависит способность регионов и федеральных институтов перейти от исполнения программ к воспроизводимому управлению научно-технологическим развитием.



С уважением,
Бинятов Мурад
Бахтияр оглы

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии

Соавторы



Сержантова
Мария Викторовна

Директор проекта
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Нетребин
Юрий Юрьевич

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Ананьев
Игорь Петрович

Старший научный сотрудник
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Салженикина
Александра Валерьевна

Ведущий специалист
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Байков
Сергей Андреевич

Автор, аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Седов
Павел Александрович

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии

Содержание

Введение	4
1. Результаты оценки личностно-управленческих качеств	5
2. Результаты оценки профессиональных компетенций.....	8
3. Рекомендации.....	11
4. Выводы	12
Заключение	13

Введение

Управление научно-технологическим развитием Российской Федерации в текущих условиях приобретает характер критически значимого контура государственной политики. Реализация национальных целей развития, обеспечение технологического суверенитета, ускорение внедрения результатов исследований и разработок, а также формирование устойчивых научных и инженерных школ требуют не только наличия нормативной базы и финансовых инструментов, но и высокого качества управленческого кадрового потенциала. В системе НТР именно управленческие команды выступают связующим звеном между стратегическими ориентирами и практикой реализации портфелей инициатив, обеспечивают согласование интересов стейкхолдеров, качество управленческих решений, дисциплину исполнения и доказательность результата.

Материал содержит результаты оценки, организованной в период с 06.11.2024 по 01.04.2025, с представлением данных по состоянию на 01.04.2025. Оценка проводилась в пригласительном порядке и охватила 344 участника из 71 субъекта Российской Федерации. В документе также отражены субъекты, не зарегистрировавшиеся на прохождение оценки, а также субъекты, зарегистрировавшиеся, но не завершившие её к указанной дате. Исполнителем выступил Центр подготовки руководителей по научно-технологическому развитию и их команд Института ВШГУ РАНХиГС.

Методологическую основу оценки составляет модель компетенций команды по НТР. Для каждой компетенции установлены минимально необходимый и целевой уровни проявления по шкале от 0 до 3, а полученные результаты сопоставляются с эталонным профилем компетенций, определённым экспертным методом и дополнительно валидированным в ходе апробации на 20 «пилотных» субъектах Российской Федерации. Такой формат обеспечивает сопоставимость результатов и позволяет интерпретировать их не как набор разрозненных показателей, а как системный профиль сильных сторон и точек роста управленческих команд.

Структура выстроена по двум взаимодополняющим блокам. Первый блок отражает результаты оценки личностно-управленческих качеств, напрямую влияющих на управленческую устойчивость, способность к системному мышлению, ответственности и достижению результата. Второй блок представляет результаты оценки профессиональных компетенций по ключевым управленческим направлениям, связанным со стратегическим управлением, развитием, продуктовой логикой, управлением связями, а также с процессным, проектным и данных-ориентированным управлением. Завершающая часть включает рекомендации, направленные на устранение выявленных разрывов и формирование устойчивых траекторий развития кадрового потенциала в сфере НТР.

1. Результаты оценки личностно-управленческих качеств

Согласно рисунку 1, ключевые проблемные зоны включают «Системность», «Прогрессивность», «Ответственность» и «Результативность», поскольку именно по этим компетенциям наблюдается наибольший разрыв между текущими значениями и целевыми уровнями. Такой дисбаланс указывает на необходимость целенаправленных мер по развитию аналитического и структурного мышления, улучшению способности адаптироваться к изменяющимся условиям и укреплению самодисциплины. «Системность» напрямую влияет на способность сотрудников организовывать свою работу, видеть взаимосвязи и выстраивать последовательные процессы, а ее недостаток может приводить к хаотичности в выполнении задач. Низкая «Прогрессивность» свидетельствует о слабой восприимчивости к инновациям и недостаточной гибкости в принятии решений, что может замедлять внедрение новых технологий и стратегий. Недостаточный уровень «Ответственности» указывает на нехватку личной инициативы и контроля за выполнением задач, что в свою очередь снижает эффективность командной работы и уровень общей надежности в организации. Уровень «Результативности» находится ниже минимально рекомендуемого значения, что указывает на недостаточную способность сотрудников достигать поставленных целей в установленные сроки. Данное отставание может быть обусловлено нехваткой стратегического планирования, дефицитом навыков тайм-менеджмента и отсутствием четких критериев оценки продуктивности. Устранение этих недостатков требует комплексного подхода, включающего образовательные программы по развитию гибкости мышления, курсы по управлению изменениями, внедрение инструментов персональной ответственности, а также разработку стратегий по повышению результативности через оптимизацию процессов работы и целевое планирование.

«Жизнестойкость» демонстрируют минимально допустимые показатели, однако отставание от целевого уровня указывает на наличие системных ограничений в способности персонала к устойчивому достижению поставленных целей и эффективному функционированию в условиях повышенной нагрузки. Находясь на границе приемлемого уровня, свидетельствует о повышенной уязвимости сотрудников перед стрессовыми ситуациями, что может снижать их адаптивность и вызывать падение производительности при возрастании внешних вызовов. Комплексное развитие данных компетенций требует внедре-

ния целенаправленных стратегий по повышению устойчивости к стрессу, улучшению механизмов постановки и реализации задач, а также обучению методикам личной продуктивности.

«Социальный интеллект» и «Созидательность» демонстрируют удовлетворительные базовые показатели, однако их уровень не достигает оптимального значения, что указывает на необходимость активного развития данных компетенций. В частности, наблюдается потенциал для совершенствования коммуникативных навыков, повышения адаптивности в межличностных взаимодействиях, а также углубления способности к генерации инновационных решений и нестандартного подхода к решению задач. Развитие этих компетенций может существенно повысить эффективность как индивидуальной, так и командной работы, способствуя формированию благоприятной рабочей среды и увеличению производительности сотрудников.

Существенный разрыв между текущими и целевыми показателями личностно-управленческих качеств свидетельствует о значительном потенциале для их развития, что указывает на возможность масштабного повышения эффективности. Комплексный подход к обучению и совершенствованию ключевых навыков позволит не только улучшить индивидуальную результативность участников, но и повысить общую операционную эффективность организаций. Развитие данных качеств будет способствовать усилению адаптивности рабочих процессов, снижению уровня ошибок и увеличению способности персонала к гибкому реагированию на изменения внешней среды. В долгосрочной перспективе внедрение стратегий по ликвидации выявленных разрывов создаст устойчивую платформу для профессионального роста участников, улучшит внутреннюю синергию команд и повысит конкурентоспособность организации.

Корреляционный анализ демонстрирует устойчивую взаимосвязь между результативностью и уровнем социальной компетентности, что подтверждает важность эффективного межличностного взаимодействия в процессе достижения поставленных целей. Данный факт свидетельствует о том, что сотрудники с более высоким уровнем развитых социальных навыков способны не только эффективно взаимодействовать внутри коллектива, но и добиваться лучших результатов благодаря умению координировать

совместные усилия, адаптироваться к изменениям в рабочей среде и оперативно реагировать на возникающие вызовы. В этом контексте особенно актуально внедрение комплексных программ по развитию навыков межличностной

коммуникации, стратегий управления конфликтами и повышению уровня эмпатии, что, в свою очередь, способствует росту результативности организации в целом.

Рисунок 1. Результаты оценки личностно-управленческих качеств



Далее представлен анализ по уровню проявления личностно-управленческих качеств участников. Рассмотрены ключевые компетенции, их распределение по уровням развития и сформулированы рекомендации по их улучшению (рис. 2).

Почти половина сотрудников (48%) демонстрируют уровень «Системности» ниже минимально допустимого, что свидетельствует о слабых аналитических навыках, отсутствии структурированного подхода к выполнению задач и недостаточной способности к стратегическому планированию.

«Результативность» находится на критически низком уровне: 65% сотрудников не достигают минимально рекомендуемых значений, а среди них отсутствуют сотрудники, соответствующие целевым показателям, что указывает на системные проблемы с целеполаганием, управлением временем и соблюдением сроков выполнения задач.

Низкий уровень «Жизнестойкости» и недостаточная «Стрессоустойчивость» представляют собой значительный фактор риска для эффективности сотрудников и устойчивости рабочих процессов.

Дефицит навыков управления стрессом, выявленный у значительной доли персонала, может приводить к снижению концентрации, ухудшению качества принимаемых решений и возрастанию уровня профессионального выгорания. Особенно критична данная проблема в условиях высокой динамики работы и необходимости оперативного реагирования на изменения. Для нейтрализации данного риска требуется внедрение программ обучения стресс-менеджменту, развитие навыков эмоциональной регуляции и формирование корпоративной культуры, ориентированной на психологическую поддержку сотрудников.

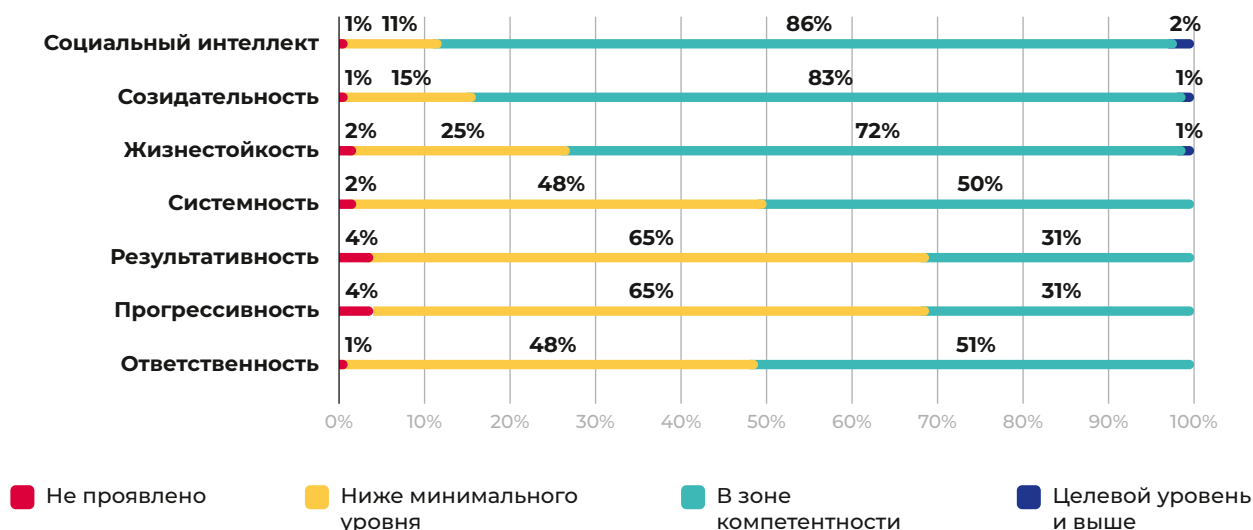
«Социальный интеллект» и «Созидательность» демонстрируют положительную динамику, однако требуют дополнительного развития для достижения стратегически значимых показателей. В настоящий момент основное ограничение заключается в недостаточном количестве сотрудников, достигших целевого уровня, что свидетельствует о существующих барьерах в развитии данных качеств, которые могут включать нехватку целенаправленных образовательных программ, недостаточное применение методик активного социального взаимодействия и креативного мышления в рабочих процессах, а также

возможный дефицит мотивации к саморазвитию. Устранение данных ограничений требует системного подхода, включающего внедрение персонализированных программ наставничества, развитие корпоративной культуры, ориентированной на творческое мышление, и формирование стратегий, способствующих повышению уровня вовлеченности сотрудников в процесс профессионального роста.

Недостаточный уровень «Прогрессивности» существенно снижает адаптивность организации, ограничивая ее способность к внедрению новых технологий, оптимизации процессов и эффективному реагированию на внешние изменения.

Только 31% сотрудников демонстрируют приемлемый уровень восприятия изменений, что свидетельствует о преобладании консервативных подходов к рабочим процессам и недостаточной гибкости мышления. Низкий уровень «Прогрессивности» может тормозить инновации, вызывать сопротивление модернизации рабочих процессов и приводить к снижению конкурентоспособности. Для устранения данной проблемы необходимо целенаправленное развитие культуры постоянного обучения, внедрение адаптивных стратегий управления и стимулирование инициатив, направленных на улучшение рабочих механизмов.

Рисунок 2. Распределение результатов оценки ЛК по уровням проявления компетенций



2. Результаты оценки профессиональных компетенций

На основании проведенного анализа выявлены ключевые проблемные зоны в системе управления организацией, среди которых особо выделяются направления «Стратегическое управление», «Управление развитием», «Продуктовое управление» и «Управление связями». Указанные аспекты демонстрируют наиболее значительные разрывы между текущими значениями показателей и их целевыми уровнями, что свидетельствует о системных ограничениях в данных областях и указывает на необходимость их приоритетного развития (рис. 3).

Средний уровень зрелости «Стратегического управления» лишь незначительно превышает минимально допустимый порог проявленности, что указывает на недостаточную глубину стратегического планирования и управления. Данный результат свидетельствует о слабой связи между миссией компании, долгосрочными целями и текущими действиями сотрудников. Такой дисбаланс может приводить к несогласованности действий внутри организации, замедлению принятия ключевых решений и снижению конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Средний уровень «Управления развитием» демонстрирует ограниченную способность компании адаптироваться к изменениям и использовать возможности для долгосрочного роста. Отклонение от минимального рекомендуемого уровня и значительный разрыв с целевыми показателями

подчеркивают необходимость системной работы в данном направлении. Слабая прогрессивность и ограниченная гибкость в подходах к развитию могут препятствовать своевременному внедрению инноваций, что неизбежно приводит к снижению темпов развития компании в условиях высококонкурентной среды.

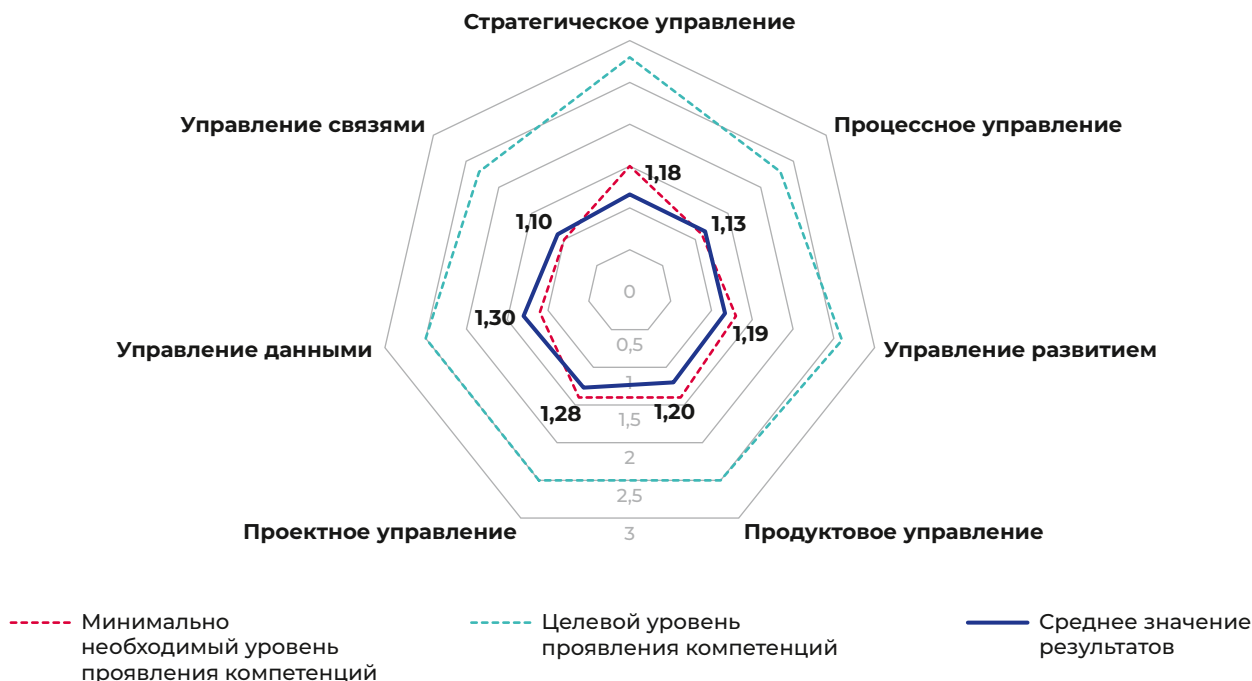
Показатель «Продуктового управления» указывает на существующие барьеры в области разработки и продвижения продуктов. Отклонение от минимально рекомендуемого уровня свидетельствует о низкой ориентации на потребителя, недостаточной глубине анализа рынка и слабом взаимодействии между подразделениями, ответственными за создание ценности. Разрыв с целевым уровнем подчеркивает необходимость трансформации подхода к управлению продуктовым портфелем.

Уровень зрелости «Управления связями» лишь незначительно превышает минимальный порог проявленности, что указывает на недостаточную развитость коммуникационных процессов как внутри компании, так и в работе с внешними стейкхолдерами. Ограниченная эффективность данного направления может быть связана с отсутствием единой стратегии управления взаимоотношениями, что приводит к упущению возможностей для укрепления доверия клиентов, формирования устойчивых партнерских связей и повышения общей лояльности.

В то время как «Процессное управление», «Проектное управление» и «Управление данными» демонстрируют результаты, превышающие минимально рекомендуемый уровень, их текущие значения всё ещё существенно отстают от целевых показателей:

- «Процессное управление» требует укрепления механизмов мониторинга эффективности процессов, внедрения систем управления качеством и стандартизации ключевых процедур;
- «Проектное управление» нуждается в дальнейшей оптимизации через интеграцию стандартов (PMBOK, Agile), развитие компетенций управления рисками и усиление контроля за выполнением сроков;
- «Управление данными» показывает перспективы роста через активное использование технологий big data, автоматизацию обработки информации и повышение качества аналитических данных.

Рисунок 3. Результаты оценки профессиональных компетенций



В результате анализа проявленности профессиональных компетенций (рис. 4) по ключевым управленческим направлениям были выявлены существенные разрывы между текущими и целевыми показателями. Данные исследования позволили определить проблемные зоны, в которых наблюдается наибольший дефицит компетенций, а также направления, демонстрирующие относительную устойчивость. На основании полученных результатов были сформулированы следующие выводы:

Одним из наиболее проблемных направлений является «Стратегическое управление», в котором 37% сотрудников не проявляют компетенций, а 34% находятся ниже минимального уровня. Эти данные свидетельствуют о системном недостатке стратегического мышления, отсутствии сформированных подходов к долгосрочному планированию и слабой интеграции стратегических инициатив в управленческие процессы. При этом ни один сотрудник не достиг целевого уровня, что подчеркивает отсутствие эффективных механизмов прогнозирования и стратегического анализа. Такая ситуация создает значительные риски для организации, поскольку слабое стратегическое управление ведет к неэффективному распределению ресурсов, замедленной реакции на изменения во внешней среде и отсутствию четкого вектора развития.

По сравнению с другими направлениями «Процессное управление» демонстрирует наиболее

сбалансированное распределение компетенций. Доля сотрудников, находящихся в зоне компетентности (51%), превышает критический порог, что указывает на наличие основ для системного подхода к управлению процессами. Однако проблемной остается значительная доля специалистов ниже минимального уровня (35%), что указывает на недостаточную регламентацию бизнес-процессов, слабую стандартизацию и невысокую степень автоматизации.

«Управление развитием» демонстрирует значительный разрыв между текущими и целевыми значениями. Доля сотрудников, находящихся ниже минимального уровня (15%), сравнительно невелика, однако почти 39% сотрудников не проявляют компетенций в этой области, что указывает на отсутствие системных инициатив по управлению развитием. Такой дефицит может приводить к слабой адаптивности компании к изменениям, низкой скорости внедрения инноваций и ограниченной способности к долгосрочному росту. В то же время лишь 1% сотрудников достигли целевого уровня, что подчеркивает недостаточное развитие программ управления изменениями и корпоративного обучения.

«Продуктовое управление» также демонстрирует значительные ограничения. Почти 30% сотрудников не проявляют компетенций, а 38% находятся ниже минимального уровня. Этот дисбаланс свидетельствует о слабом использовании аналитики потребительского поведения, недостаточном

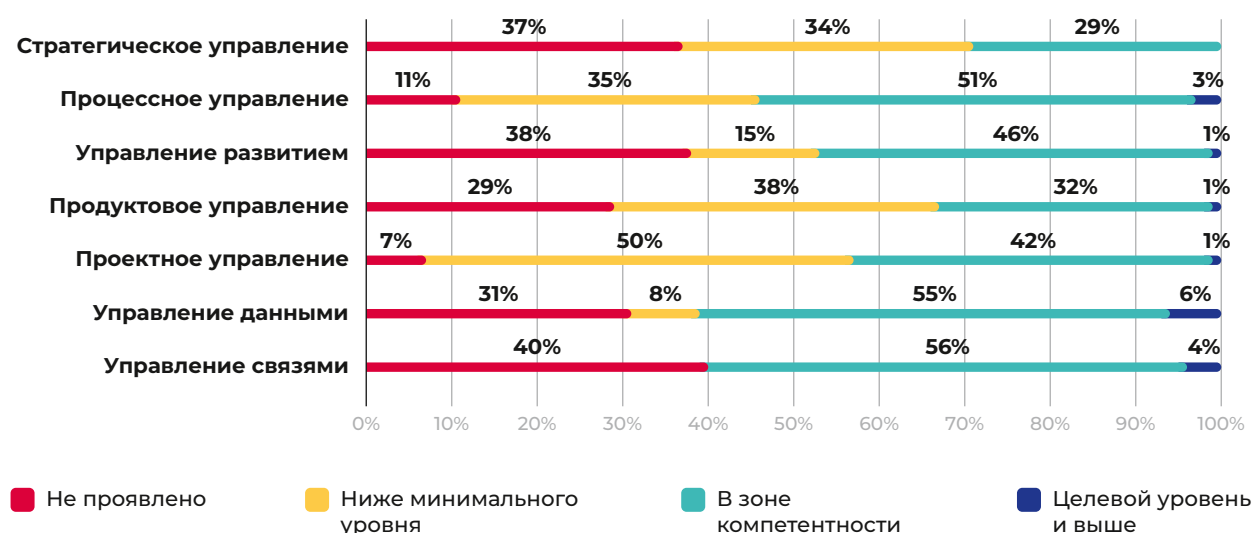
применении продуктовых стратегий и низкой степени вовлеченности персонала в процесс разработки и продвижения продуктов. Главные риски связаны с низкой ориентацией на клиента, отсутствием гибкости в продуктовых подходах и медленным внедрением новых решений.

«Проектное управление» демонстрирует самую низкую долю сотрудников, не проявляющих компетенций (7%), что говорит о высокой распространенности проектных практик. Однако проблема заключается в том, что 50% сотрудников находятся ниже минимального уровня, что указывает на отсутствие формализованных стандартов управления проектами. Такое распределение может приводить к дезорганизации проектной деятельности, проблемам с управлением ресурсами и сроками, а также недостаточному контролю за реализацией проектов.

«Управление связями» демонстрирует один из самых тревожных результатов: 40% сотрудников не проявляют компетенций в данной области. Такой дефицит компетенций может негативно сказываться на уровне клиентского сервиса, снижать качество командного взаимодействия и ограничивать потенциал развития корпоративной культуры.

Единственная область, в которой зафиксировано значительное количество сотрудников, достигших целевого уровня (6%), — это «Управление данными». Более половины сотрудников (55%) находятся в зоне компетентности, что указывает на активное использование аналитики и инструментов обработки данных. Однако 31% сотрудников не проявляют компетенций в этой сфере, что говорит о необходимости более широкого внедрения культуры работы с данными.

Рисунок 4. Распределение результатов оценки ПК по уровням проявления компетенций



3. Рекомендации

На основании результатов оценки профессиональных компетенций и личностно-управленческих качеств руководителей высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, ответственных за научно-технологическое развитие, были выявлены значительные разрывы между теку-

щими и целевыми показателями. Для их устранения и системного развития управленческого кадрового потенциала предлагается реализовать комплекс мер, направленных на формирование компетенций, обеспечивающих эффективное выполнение поставленных задач:

- внедрение методологий системного анализа и прогнозирования технологических трендов в управленческие процессы;
- развитие компетенций по управлению сложными инновационными проектами и трансформационными изменениями в научных учреждениях;
- развитие компетенций цифровой трансформации, включая владение технологиями Big Data, AI, блокчейн, квантовыми вычислениями и робототехникой;
- создание гибких образовательных программ, ориентированных на актуальные вызовы НТР;
- внедрение персонализированных KPI для управленцев в сфере НТР, направленных на контроль реализации научных проектов;
- разработка дорожных карт НТР, синхронизированных с национальными программами цифровой экономики и технологической безопасности;
- создание региональных центров компетенций по науке и технологиям, обеспечивающих трансфер знаний и технологий;
- создание платформ для взаимодействия бизнеса и науки, способствующих внедрению НИОКР в промышленность;
- развитие компетенций управления жизненным циклом научных продуктов, ориентированных на коммерциализацию технологий;

4. Выводы

На основании анализа результатов оценки профессиональных компетенций и личностно-управленческих качеств руководителей высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, ответственных за научно-технологическое развитие, можно сделать вывод о наличии системных ограничений в подготовке и развитии кадров, которые существенно влияют на реализацию стратегических задач в области научно-технологического развития (НТР). Проведенное исследование выявило ключевые проблемные зоны, включая низкий уровень стратегического планирования, недостаточную гибкость в управлении изменениями, ограниченную ориентацию на внедрение инноваций и слабую проработку механизмов взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами.

Особенно остро проявляются разрывы между текущими и целевыми уровнями компетенций в таких направлениях, как стратегическое управление, управление развитием, продуктивное управление и управление связями. Данные направления играют центральную роль в формировании инновационной среды, создании конкурентоспособных технологий и обеспечении устойчивости научно-технологической экосистемы. Отсутствие системного подхода

к управлению этими аспектами значительно снижает эффективность процессов адаптации к современным вызовам и ограничивает потенциал научного и технологического прогресса.

Вместе с тем, отдельные направления, такие как процессное управление, проектное управление и управление данными, демонстрируют относительную устойчивость, что создает основу для дальнейшего совершенствования управленческих процессов. Однако даже в этих областях текущие значения всё ещё значительно отстают от целевых показателей, что указывает на необходимость системного подхода к развитию профессиональных компетенций.

Оценка личностно-управленческих качеств руководителей также выявила значительные дефициты в таких аспектах, как системность, прогрессивность, результативность и жизнестойкость. Эти недостатки напрямую связаны с низкой эффективностью в стратегическом планировании, управлении рисками и внедрении инноваций. Дефицит гибкости и адаптивности в условиях динамично меняющейся среды значительно ограничивает способность руководителей оперативно реагировать на вызовы и внедрять новые подходы в управлении.

Заключение

Результаты оценки показывают, что в Российской Федерации сформирован базовый управленческий контур системы НТР, обеспечивающий текущее функционирование региональных и федеральных механизмов. Вместе с тем выявлены выраженные дисбалансы в структуре компетенций, которые ограничивают способность системы устойчиво реализовывать стратегические задачи научно-технологического развития.

Наиболее значимые разрывы зафиксированы в области стратегического управления, управления развитием, продуктовой логики и управления связями, а также в ряде личностно-управленческих качеств, включая системность, прогрессивность, результативность и жизнестойкость.

Эти дефициты создают риски формализации управленческих процессов и снижают способность команд эффективно работать в условиях высокой сложности и неопределённости.

В то же время наличие относительно устойчивых контуров управления процессами и продуктов формирует основу для целенаправленного развития кадрового потенциала. Использование результатов оценки в качестве управленческого инструмента позволяет перейти от фрагментарных образовательных решений к формированию системной политики развития компетенций, необходимой для повышения зрелости системы управления научно-технологическим развитием.