

Утверждено решением Попечительского
совета Сколковского института науки и
технологий (Протокол от 10.11.2025 № 62)

СТРАТЕГИЯ

Сколковского института науки и технологий

на период до 2030 года

I. Общие положения	3
II. Приоритетные направления.....	6
III. Сколтех сегодня.....	9
1. Роль и место в системе национальных целей развития.....	9
2. Роль и место в системе институтов развития	10
3. Результаты Стратегии 2025	11
4. Конкурентный анализ.....	15
5. Ключевые вызовы	20
IV. Миссия, видение, стратегические ориентиры, целевые компетенции	21
V. Программы Стратегии 2030	24
1. Исследования.....	25
2. Технологии	26
3. Образование	28
4. Технологическое предпринимательство.....	32
5. Международная деятельность	33
6. Управление.....	34
VI. «Сквозные» инициативы и инициативы ускоренного развития.....	36
VII. Реализация Стратегии	40
1. Сценарии	40
2. Этапы.....	43
3. Риски.....	43
VIII. Ресурсное обеспечение	45
IX. Механизмы реализации, мониторинг и контроль.....	45
Приложение 1. Целевые показатели	47
Приложение 2. План ресурсного обеспечения по годам	50
Приложение 3. Меры снижения рисков	51

I. Общие положения

Сколтех основан в 2011 году в рамках проекта создания современного технологического центра «Сколково» как международный институт науки и технологий новой в России модели для трансфера и развития компетенций, отсутствующих либо недостаточно представленных в Российской Федерации, и при этом необходимых для модернизации и развития экономики. Стратегическим партнером при создании Сколтеха послужил Массачусетский технологический институт – признанный лидер в области науки, технологий, образования и предпринимательства.

В соответствии с Уставом предметом деятельности Сколтеха являются проведение исследований и разработка технологий, создание проектных команд и выполнение инновационных проектов, разработка и реализация образовательных программ высшего и дополнительного образования. Целевой результат – значимый вклад в обеспечение технологического лидерства и кадрового суверенитета Российской Федерации по выбранным приоритетным направлениям.

Стратегия 2030 нацелена на развитие Сколтеха как института мирового уровня и укрепление лидерских позиций. Для этого предполагается трансформировать образовательное портфолио и масштабировать деятельность по трансферу технологий за счет развития отношений со стратегическими партнерами.

В отличие от стратегий на предыдущие периоды, Стратегия 2030 формирует с Фондом «Сколково» и ВЭБ.РФ единый контекст по ключевым вызовам, целеполаганию и приоритетам. Общий контекст закреплён в совместной Стратегии развития Фонда «Сколково» и Сколтеха на период до 2030 года¹. Также проведен конкурентный анализ Сколтеха, проработаны сценарии, определены риски и мероприятия по их снижению.

¹ Отдельный документ, определяющий общее целеполагание Фонда «Сколково» и Сколтеха, роль каждой организации в достижении целей, ресурсное обеспечение.

Стратегия 2030 основывается на следующих принципах:

- 1) фокусировка: Сколтех концентрирует ресурсы на направлениях, обеспечивающих наиболее значимый вклад института в национальные цели развития;
- 2) преемственность: Стратегия учитывает результаты Стратегии на 2021 – 2025 годы. Проанализированы как факторы успеха реализованных мероприятий, так и причины отклонения от отдельных целей и показателей;
- 3) сбалансированность: Стратегия предусматривает гармоничное развитие Сколтеха по всем ключевым направлениям модели университета 3.0;
- 4) открытость: Сколтех открыт к новым подходам и практикам, направленным на развитие. Изучая и адаптируя опыт лучших университетов и институтов мира, Сколтех делится им в рамках академических и индустриальных партнерств, и, тем самым, работает в «сетевой» модели 4.0.

При разработке Стратегии учтены Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года", Федеральный закон от 28.12.2024 N 523-ФЗ "О технологической политике в Российской Федерации", Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, Концепция внешней политики Российской Федерации, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 31.03.2025 г. № 229, Федеральный проект «Технологии», Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года, методические рекомендации Правительства Российской Федерации по разработке стратегий.

Стратегия – основной документ планирования, определяющий ориентиры и стратегические программы, ресурсное обеспечение, сценарии реализации, целевые показатели. Основные подходы к Стратегии одобрены Попечительским советом в рамках концепции

2030². Стратегия на период до 2030 доработана на базе концепции в соответствии с рекомендациями Попечительского совета и Ученого совета.

Используемые в документе сокращения и определения:

- группа ВЭБ.РФ – ВЭБ.РФ и институты развития,
- МТК – малые технологические компании,
- национальные цели – национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, определенные Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309,
- Сколтех, институт – Сколковский институт науки и технологий,
- собственная линия разработки – собственная линия разработки технологий, как это определено в Федеральном законе от 28.12.2024 г. № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»,
- стартапы Сколтеха – юридические лица, в капитале которых участвует Сколтех, обучающиеся, выпускники, профессорско-преподавательский состав, научные работники и (или) иные исследователи³,
- Стратегия 2025 – Стратегия Сколковского института науки и технологий на 2021 – 2025 годы,
- технологический лидер – российская компания, соответствующая критериям, установленным совместной Стратегией Фонда «Сколково» и Сколтеха на период до 2030 года,
- центры – структурные единицы института, реализующие программы развития в выбранных тематиках исследований, инноваций и образования,

² Собрание 13 марта 2025 года

³ Применима одна или несколько из указанных категорий

- ФЦК – Фонд целевого капитала Сколтеха.

II. Приоритетные направления

Научно-технологическая и образовательная программы Сколтеха реализуются по шести приоритетным направлениям:

искусственный интеллект,
науки о жизни и здоровье, агротехнологии,
современные материалы и инженерия,
энергоэффективность и энергопереход,
телекоммуникации и фотоника,
перспективные исследования.

По каждому направлению определены приоритетные тематики, вокруг которых выстраиваются программы центров.

Приоритетные направления и тематики

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (ИИ)

Центр искусственного интеллекта

Элементы сильного ИИ
 Фундаментальные и генеративные модели
 Управление, решения, агентные /
 мультиагентные системы
 Архитектуры, алгоритмы Машинного
 Обучения (МО)
 Оптимизация и математика

НАУКИ О ЖИЗНИ И ЗДОРОВЬЕ, АГРОТЕХНОЛОГИИ

Центр био- и медицинских технологий

Молекулярная биология
 Биоматериалы
 Культура клеток
 Микробиология и вирусология
 Технологии РНК
 Нейротехнологии и бионика
 Структура и деятельность мозга
 Вычислительная биология
 Иммунологи
 Агротехнологии
 Омиксные технологии

СОВРЕМЕННЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЖЕНЕРИЯ

Центр технологий материалов

Интегральные конструкции из полимерных
 композиционных материалов
 Аддитивное производство и новые
 материалы
 Функциональные покрытия и технологии
 ремонта
 Сетчатые и сотовые конструкции
 Технологии проектирования с учетом
 особенностей материалов и технологий
 производства
 Ускоренные климатические испытания
 Анализ жизненного цикла конструкций с
 использованием технологий машинного
 обучения с физическими ограничениями

Центр науки и технологий добычи углеводородов

Малоизученные нефтегазовые бассейны
 (Восточная Сибирь, Арктика и другие)
 Стабилизация добычи углеводородов в
 традиционных районах добычи
 Снижение себестоимости разведки и
 добычи углеводородов

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЭНЕРГОПЕРЕХОД

Центр энергетических технологий

Накопление и преобразование энергии
 Энергетические системы

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ И ФОТОНИКА

Центр беспроводной связи и интернета вещей

Исследования в области систем 5G и 6G
 Разработка и внедрение критически важных
 технологий 5G/6G

Прикладная фотоника

Оптические информационно-сенсорные
 системы для аэрокосмических применений,
 транспорта, нефтегазового сектора

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научная школа Кричевера

Алгебраическая геометрия
Интегрируемые системы
Математическая физика
Теория вероятностей
Теория представлений

Производство энергии геотермальных источников

Производство «геологического» водорода

Снижение рисков освоения Арктики, связанных с изменением климата

Захоронение радиоактивных отходов в геологических формациях

Центр инженерных систем и наук

Инженерная наука для проектирования технологических решений

Автономные системы и робототехника

Кибер-физические системы и системы PLM

Авиакосмические системы и космические исследования

Физика и технология преобразования энергии

Инжиниринг микроматериалов и интеллектуальное производство

Автоматическое управление и автоматизация на основе ИИ

Интеллектуальные системы и интернет вещей

Оптимизация систем

Частотно-временная координация и синхронизация; навигация на основе гравитационного потенциала

Интегральная оптика для телекоммуникаций, вычислений, сенсорики и квантовых технологий

Научное и аналитическое приборостроение

Центр фотоники и фотонных технологий

Биофотоника

Гибридная фотоника

Наноматериалы

Лаборатория SPARQ⁴

Центр инженерной физики

Плазмоника и технологии

фотонных интегральных схем

Сверхпроводящие материалы

и квантовые технологии

Современные электронные устройства

Теория нанофотоники

Волновая физика

ДНК-оригами

Двумерные материалы

⁴ От англ. [S]pectroscopy, [P]hotonic metamaterials and plasmonics, [A]dvanced [R]esearch in electrodynamics, [Q]uantum optics and nanophotonics

III. Сколтех сегодня

1. Роль и место в системе национальных целей развития

Сколтех создавался как институт мирового класса, новой на тот момент для России модели 3.0, в основе которой интеграция образования, исследований и инноваций. С развитием компетенций и инфраструктуры Сколтех перешел к модели 4.0 – стал выполнять роль проводника мирового опыта в организации исследовательской, образовательной и инновационной деятельности российским университетам и индустрии.

Модель 4.0 актуальна для Сколтеха и сегодня, в условиях нового этапа развития страны, суть которого состоит в острой необходимости обеспечения технологического лидерства и кадрового суверенитета. В этой парадигме роль Сколтеха – подготовка нового поколения лидеров, разработка собственных технологий и их выводе на российский и мировой рынок, распространение лучших практик научно-образовательной и инновационной деятельности среди институтов, университетов и высокотехнологичных компаний в целях обеспечения глобальной конкурентоспособности Российской Федерации.

Несмотря на небольшой размер и репутацию «бутикового» исследовательского института, уже сегодня Сколтех вносит количественный и качественный вклад в достижение национальных целей. В контексте Федерального закона «О технологической политике в Российской Федерации» Сколтех совместно с высокотехнологичными компаниями-партнерами формирует собственные линии разработки через комплекс мероприятий по развитию кадрового потенциала, реализацию программ исследований и разработок, расширение портфолио интеллектуальной собственности, создание новых компаний (стартапов).

Такие мероприятия проводятся в рамках Федерального проекта «Технологии» (Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика»)⁵. В национальных проектах по обеспечению

⁵ Мероприятие «Создание и развитие АНОО ВО "Сколковский институт науки и технологий"»

технологического лидерства («Цифровая экономика», «Беспилотные авиационные системы», «Новые атомные и энергетические технологии», «Развитие космической деятельности РФ до 2030 и перспективу 2036», «Наука и университеты») Сколтех является исполнителем в ключевых проектах, входит в экспертные группы по разработке дорожных карт.

В рамках Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года⁶ Сколтех проводит опережающие исследования, формирует компетенции для развития технологического продукта и его вывода на рынок. Ведет образовательную деятельность, повышает интерес и вовлеченность студентов и аспирантов в технологическое предпринимательство. Реализует программы по поддержке профессорских и студенческих инициатив и проектных команд для создания технологических стартап-проектов и компаний.

2. Роль и место в системе институтов развития

Сколтех создан как научно-образовательное и научно-технологическое ядро проекта «Сколково» для подготовки кадров, разработки технологий и формирования новых бизнес-возможностей – проектов по созданию высокотехнологичных продуктов, услуг и стартап-компаний, меняющих технологический ландшафт страны. В свою очередь, Фонд «Сколково» формирует бизнес-среду и обеспечивает рост предпринимательской активности через присвоение стартап-компаниям статуса участника проекта «Сколково», грантовое финансирование и консалтинг, развитие инфраструктуры и городской среды.

Сегодня проект «Сколково» входит в новый этап развития. Развитие технологического лидерства и глобальной конкурентоспособности страны требует синергетического эффекта не только от Сколтеха и Фонда «Сколково», но и всех институтов развития группы ВЭБ.РФ. Синергия достигается через совместную работу по

⁶ Стратегические приоритеты Правительства Российской Федерации по достижению национальных целей

выбору приоритетных направлений и проектов, развитие инфраструктуры, инструменты поддержки и финансирования проектов на инвестиционной и прединвестиционной стадиях.

Ожидаемый результат совместных усилий – создание и развитие высокотехнологичных компаний-лидеров, в основании которых – собственные линии разработки. На горизонте до 2030 года группой ВЭБ.РФ, в том числе Сколтехом и Фондом «Сколково», должны быть решены задачи по созданию и поддержке не менее пяти, а в случае благоприятных условий – до двадцати таких компаний, разработке новых технологий и сопровождению выхода этих компаний на серийное производство конкурентоспособной и важной для страны продукции.

Основанные на собственных линиях разработки и имеющие собственные технологии, такие компании смогут развиваться вместе с глобальным рынком. Лидировать, а не следовать за другими. Разрабатывать и выпускать новые поколения продуктов, а не покупать готовые технологии, зачастую устаревшие в быстроменяющемся научно-технологическом ландшафте.

3. Результаты Стратегии 2025

Стратегия 2025 ставила цели по достижению результатов самого высокого уровня в науке, технологиях и образовании, а также цель по созданию благоприятной среды и условий для привлечения и развития талантов.

Период 2021 – 2024 гг. характеризовался беспрецедентными вызовами. В 2022 году Сколтех был включен в список санкционных организаций (SDN), что существенно повлияло на ход Стратегии, ключевой персонал, международные партнерства. Вместе с тем, Сколтех продемонстрировал устойчивость модели и приверженность целям Стратегии.

Для достижения стратегических целей были созданы 15 центров, объединившие более 150 профессоров, 500 исследователей и высококвалифицированных инженеров, 1000 студентов и аспирантов. За период 2021 – 2024 гг. центры выполнили свыше 900 проектов.

Результаты Стратегии показывают вклад Сколтеха в цели национального развития⁷ и полностью соответствуют заявленным стратегическим КПЭ:

- совокупный вклад Сколтеха в российскую экономику⁸ превысил 90 млрд. рублей и к концу 2025 года превысит 100 млрд. рублей;
- на протяжении всего периода Сколтех сохранял высокое качество публикаций. Число работ в самых авторитетных научных изданиях мира составляет порядка 1400 и к концу 2025 года превысит 1600. Такие публикации характеризуют присутствие института на научно-технологическом фронтире и отражают результаты, полученные на базе передовой исследовательской инфраструктуры института (~ 37000 кв. метров лабораторных площадей с высококласным оборудованием) с участием российских и международных партнеров;
- реализована модель технологического образования через научно-исследовательскую и инновационно-предпринимательскую деятельность («университет 3.0»). Подготовлено свыше 1600 выпускников, обладающих самыми современными знаниями и практическим опытом постановки и решения комплексных научно-технологических задач, участия в крупных проектах, создания собственных команд, запуска технологических компаний;
- создано порядка 100 новых компаний технологического профиля, поддержанных институтами развития в рамках механизма «бесшовности», включая компании в экосистеме «Сколково». Общее число таких компаний (накопленным итогом с основания Сколтеха) превысило 160. Объем выручки стартапов Сколтеха за период с 2021 по 2024 год составил порядка 4 млрд. рублей. Спин-офф Сколтеха «ЛАБАДВАНС» стал единственной компанией в СНГ, которая разрабатывает микрофлюидную технологию высокого давления и температуры и полный набор уникальных компонентов для развития

⁷ Цель «Возможности для самореализации и развития талантов» согласно Указу Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

⁸ Методика Российской экономической школы (утверждена в рамках Стратегии 2025)

микрофлюидной технологии; в 2025 году стартап получил инвестиции от РФПИ.

Созданы собственные линии разработки, нацеленные на доведение результатов исследований до практического применения. Объем НИОКР за 2021 – 2024 гг. превысил 10 млрд. рублей. По 25 проектам достигнут уровень технологической готовности 7 или выше. Технологии, разработанные Проектным центром беспроводной связи и интернета вещей в рамках программ создания и развития центров компетенций и лидирующих исследовательских центров Национальной технологической инициативы, используются в базовых станциях мобильной связи 4G/5G. При сопровождении Сколтеха, технологии успешно доведены до серийного производства и под маркой «Иртея» сегодня работают в целом ряде регионов страны.

Сколтех начал переход к образовательной модели полного цикла: в дополнение к 20 программам магистратуры и аспирантуры, открыты 2 программы бакалавриата, реализуемые в сетевой форме с академическими партнерами. Существенно расширено направление дополнительного образования для ведущих инженерных и управленческих кадров высокотехнологичных компаний – за период с 2021 по 2024 год обучение прошли более 2200 человек, по ряду направлений институт предлагает уникальный на рынке продукт.

Сколтех сохраняет английский язык в качестве рабочего – английский язык является глобальным языком науки и образования. В сочетании с высокими академическими результатами это позволяет активно присутствовать в мире (конференции, публикации, партнерства). Открыты лаборатории в области ИИ в биомедицинских исследованиях с Университетом Шарджи (ОАЭ), в области фотоники с Шанхайским институтом оптики и механики (КНР). На кампусе Сколтеха обучаются студенты и аспиранты из 50 стран мира. Кроме того, институт сохраняет взаимодействие с университетами Европы (Лёвенский католический университет (Бельгия), Университет Инсубрии (Италия), предлагая аспирантам возможности совместных проектов и совместного научного руководства.

Сколтех – проводник международной повестки Российской Федерации. Координирует рабочие группы по фотонике и

биотехнологиям БРИКС, возглавляет Подкомитет ООН по перевозке опасных грузов, принимает участие в работе Российском комитете по вопросам этики искусственного интеллекта (Комиссия Российской Федерации по делам ЮНЕСКО).

Проделана работа по укреплению внутреннего и внешнего бренда. Созданы привлекательные условия для профессоров с мировым именем – иностранцев и соотечественников, работающих за рубежом. В научные группы таких профессоров идет молодежь, которая быстро раскрывает свой потенциал – молодые кадры Сколтеха регулярно получают самые престижные национальные премии. Опросы лояльности сотрудников стабильно показывают уровень «4.0» (очень хорошо), что подтверждается в рейтингах HeadHunter и DreamJob. Сколтех заметен и в повестке федеральных СМИ и форумов, в том числе совместно с ВЭБ.РФ и Москвой.

Среди результатов можно выделить и тиражирование лучших практик и компетенций. Сколтех выступил в качестве консультационного партнера по ряду инфраструктурных проектов, включая Центр развития научно-образовательных компетенций в области климата (карбоновый полигон в г. Уфа), кампусы мирового уровня в Нижнем Новгороде и Челябинске, Научно-исследовательский центр в Мурманском арктическом университете. Профессора и исследователи регулярно делятся научными знаниями на различных открытых площадках страны.

Для формирования критической массы компетенций по выбранным направлениям, Сколтех формирует консорциумы с ведущими университетами страны. Таким примером является проект «Клевер» в области фотоники – инициатива Сколтеха, МФТИ и ИТМО.

Вместе с тем, не все задачи Стратегии 2025 выполнены. В условиях турбулентности, связанной с пандемией, геополитической ситуаций и санкциями, а также сохраняющегося снижения финансового обеспечения, число профессоров, студентов и аспирантов на сегодня – ниже плановых значений. Остаются актуальными задачи по цифровизации образовательного домена и трансформации программ образования, развитию кадровой политики, повышению качества проектного управления и операционной эффективности. Проблемным

вопросом является содержание кампуса, в том числе средств размещения обучающихся, развитие лабораторного комплекса, строительство Западного кольца кампуса, что требует привлечения существенного объема финансирования.

4. Конкурентный анализ

Определение конкурентной позиции Сколтеха имеет специфику, что связано, прежде всего, с небольшим размером института и, соответственно, ограничениями в проведении прямого сравнения с ведущими российскими университетами. В этой связи, в конкурентном анализе приведены параметры, которые уникальны, либо существенно выделяют Сколтех в российской образовательной среде.

При создании институт находился в условиях «голубого океана»: абсолютное конкурентное преимущество достигалось за счет новой для России модели «Университета 3.0», стратегического партнерства с Массачусетским технологическим институтом, существенных ресурсов для быстрого привлечения ученых с мировым именем и развития лабораторий и кампуса.

Создание Сколтеха повлияло на конкурентную среду российских университетов в целом. В целях масштабирования лучших практик стали появляться государственные программы, направленные на повышение конкурентоспособности («Проект 5-100», «Приоритет 2030», «Кампусы мирового уровня», «Передовые инженерные школы»), что дало качественный скачок в развитии университетов.

Сегодня в оценке ключевых целевых аудиторий Сколтех имеет устойчивое конкурентное преимущество, которое определяется следующим образом:

- для студентов и аспирантов Сколтех – это яркий профессорско-преподавательский состав, высокая степень международной (англоязычное обучение, широкая профессиональная сеть), современные лаборатории и кампус в целом;

- для компаний Сколтех – уникальная экспертиза, зарубежный опыт профессоров, включая опыт работы в технологических компаниях, сохранившиеся несмотря на санкции профессиональные связи с коллегами в лучших университетах мира. В направлении ДПО Сколтех – образовательный партнер в развитии технологических компетенций кадров по решению актуальных задач, разработке и внедрению инновационных решений;
- для стартапов Сколтех – интеллектуальная наукоемкая среда, возможность работать в командах с ведущими исследователями, доступ к передовым технологиям, инфраструктура, центры коллективного пользования, программы развития, экосистема инновационного центра «Сколково»;
- для инновационного центра «Сколково» Сколтех является ключевым центром научно-технологических компетенций, источником стартап-компаний, наполняющих экосистему.

Конкурентная позиция Сколтеха в парадигме модели 3.0 носит неоднородный характер и определяется следующими факторами:

1) Образование

Сколтех находится преимущественно в «красном океане», конкурируя за лучших абитуриентов с ведущими университетами страны (например, МФТИ, ВШЭ, МГУ, ИТМО). Чтобы дать обучающимся максимальные возможности, Сколтех стремится сотрудничать с такими университетами путем реализации программ в сетевой форме.

Самый высокий уровень конкуренции отмечается в направлениях «Искусственный интеллект», «Современные материалы» и «Инженерия». Это связано, среди прочего, с запуском новых университетов (Центральный университет (Т-банк) и др.) и программ компаний.

В отношении иностранных студентов Сколтех сохраняет устойчивое конкурентное преимущество, прежде всего, в силу узнаваемого международного бренда и обучения на английском языке, конкурентоспособной стипендии, а также отсутствия платы за обучение. С самого основания Сколтех удерживает долю иностранных студентов на уровне порядка 20%, ежегодно привлекая на конкурсной основе талантливых студентов со всего мира. Значительную долю составляют студенты из стран БРИКС+.

В основе образовательной модели – лучшие практики международных университетов исследовательского профиля (Массачусетский технологический институт (MIT), Калифорнийский технологический институт (Caltech), Корейский институт передовых технологий (KAIST), а также передовые молодые университеты модели «3.0», например, Окинавский институт науки и технологий (OIST). Сопоставление с референтной группой показывает, что Сколтех, в целом, имеет более конкурентные показатели, чем российские университеты, и сравним с зарубежными университетами в отношении профессорской нагрузки, доли аспирантов. Вместе с тем, отмечается, что университеты за рубежом имеют большую долю иностранных обучающихся, чем Сколтех (и еще большую, чем российские университеты).

Число обучающихся на 1 ППС		% иностранных обучающихся		% аспирантов в когорте обучающихся	
Caltech	3	OIST	78%	OIST	100%
OIST	3,2	KAUST	60%	KAUST	60%
Сколтех	9,3	MIT	33%	Caltech	58%
KAUST	9,5	Caltech	32%	Сколтех	51%
KAIST	11,2	Сколтех	17%	KAIST	37%
MIT	10,9	KAIST	11%	MIT	35%
МФТИ	30,9	МФТИ	10%	МФТИ	11,6%
ИТМО	34	ИТМО	16%	ИТМО	6%
НИУ ВШЭ	27,7	ВШЭ	11%	ВШЭ	2,50%

Данные на 01.09.2025г. по материалам открытых источников. Данные по российским университетам из форм Мониторинга эффективности вузов за 2024 год.

2) Исследования и технологии

Сколтех сохраняет статус «бутикового» исследовательского института, что определяется высокими стандартами в привлечении профессоров и обучающихся, а также системой показателей результативности, устанавливающей высокий уровень публикаций.

Сколтех отличает международный исследовательский коллектив, сформированный в том числе благодаря сильным организационным компетенциям по привлечению высококвалифицированных специалистов с международного рынка. Более 85% профессорско-преподавательского состава имеют значительный опыт (обучение, работа) в университетах, исследовательских центрах и компаниях стран Европейского союза, США, Китая, Японии и других стран. Более 20% входят в топ-2% ученых мира⁹. Такой коллектив, составляющий «ядро», позволяет привлекать молодых исследователей, создавать передовые научные и инженерные школы и готовить поколение молодых кадров, задействованных в НИОКР. Талантливая молодежь – конкурентное преимущество, она составляет 74% в исследовательском персонале. Укрепление лидерских позиций Сколтеха за счет раскрытия творческого потенциала молодых талантов – одна из задач Стратегии.

В сравнении с типовыми университетами профессора Сколтеха имеют меньшую учебную нагрузку, что высвобождает время и дает возможность вести глубокую исследовательскую деятельность.

Сколтех занимает ведущие позиции в международных рейтингах, таких как Nature Index и Research.com. В Nature Index среди университетов России¹⁰ является первым по числу публикаций с учетом доли авторства в расчете на 1 НПР.

Структура финансирования Сколтеха позволяет иметь уникальное преимущество – инвестировать в технологические заделы. Индикаторами конкурентного преимущества (лидерства) являются сильные проектные команды, задействованные в программах исследований и разработок с высокотехнологичными компаниями, а также комплексных государственных программах. Успешные примеры – команда центра беспроводной связи и разработка технологий 4G/5G,

⁹ Рейтинг университета Стэнфорд (2025 г.)

¹⁰ <https://www.nature.com/nature-index/institution-outputs/generate/all/countries-Russia/academic>

команда центра искусственного интеллекта, лидирующая в России по числу публикаций уровня А*, команда центра энергетических технологий и созданная линия разработки и опытного производства катодных материалов на основе литий-ионных, натрий-ионных и других соединений, не уступающих лучшим мировым аналогам.

Ввиду санкций Сколтех в 2022 году потерял заметную часть ключевых профессоров, что сказалось на исследовательской и инновационной деятельности.

3) Технологическое предпринимательство

Основы программы технологического предпринимательства были заложены стратегическим партнером – Массачусетским технологическим институтом, что являлось уникальным конкурентным преимуществом в период становления. Более 14 лет Сколтех оттачивает методологию МТИ, адаптируя ее под задачи института и российской экономики в целом. Сформированная цепочка создания «воронки стартапов» включает определение потребительской проблемы и потребителя, создание быстрого прототипа и проведение научного эксперимента, обратную связь и доработку прототипа. После прохождения стартового курса «Мастерская инноваций», около трети студентов решают начать свой стартап-проект, порядка половины стартапов Сколтеха в экосистеме «Сколково» созданы студентами. Свою методологию институт тиражирует, приглашая на курсы студентов партнерских университетов, а также запуская совместные программы в области техпреда.

Комплекс мероприятий по развитию экосистемы технологического предпринимательства включает не только образовательную программу, которая сохраняет свою уникальность, но и развитие «пояса» стартапов технологического профиля, стипендиальную и менторскую поддержку создателей стартапов, возможности и доступ к сервисам ИЦ «Сколково», механизмы поддержки институтов развития группы ВЭБ.РФ в целом. Такие мероприятия не являются уникальными, аналогичные возможности предлагают и крупные российские университеты и инновационные кластеры. В этой связи,

усиление конкурентного преимущества в блоке технологического предпринимательства – одна из задач Стратегии.

5. Ключевые вызовы

Стратегия будет реализовываться в условиях внешних и внутренних вызовов.

К внешним вызовам отнесены сохраняющиеся санкции, что влияет на привлечение специалистов и студентов из-за рубежа, обслуживание зарубежного оборудования, доступ к новому оборудованию, технологиям и материалам.

Кадровая политика реализуется в условиях дефицита высококвалифицированных специалистов на рынке труда (исследователи, инженерно-технические кадры) и конкуренции за такие кадры с крупным бизнесом и зарубежными университетами. Важно отметить, что максимальный размер научного гранта, на который может рассчитывать успешный профессор в России, в 3-4 раза меньше, чем в США и Европе. Прогнозируется и дальнейшее усиление конкуренции за сильных абитуриентов на фоне сокращения целевой аудитории ввиду демографической ямы и оттока специалистов за рубеж.

Глобальные технологические тренды, такие как растущий спрос на энергию, последствия изменений климата, развитие таких направлений, как квантовые технологии, науки о жизни, биоэтика и этика искусственного интеллекта, Сколтех рассматривает в качестве возможностей и драйверов роста компетенций через новые исследовательские задачи, проекты, технологические и образовательные кооперации.

Новый вызов – переход Российской Федерации на новую систему высшего образования, что влияет на востребованность магистратуры среди студентов России и, тем самым, на концепцию образовательного продукта Сколтеха в целом.

Внутренние вызовы обусловлены необходимостью балансировать три ключевых направления деятельности (исследования и разработка

технологий, образование, инновационная деятельность) в контексте ожиданий ключевых стейкхолдеров к Сколтеху, перераспределением финансовых ресурсов с учетом этих ожиданий. Важнейшими вызовами станут необходимость привлечения существенного дополнительного финансирования уже в 2026 году и проведение структурных изменений для фокусировки на приоритетных направлениях, кратное ускорение темпа автоматизации и цифровизации бизнес-процессов. Развитие корпоративной культуры потребует системности и готовности на всех уровнях организации.

В контексте совместной Стратегии с Фондом «Сколково» на горизонте до 2030 года выделяются общие вызовы, среди которых:

1) достижение согласованной позиции по приоритетным направлениям совместной работы, в том числе консолидация усилий по поддержке и развитию проектов создания собственных линий разработки в условиях ресурсных ограничений,

2) темпы инвестирования и нацеленность индустриальных компаний в создание собственных технологий. Изменение российского технологического ландшафта, связанное с устареванием решений уже на этапе выхода на рынок,

3) стабилизация (достаточность) условий предоставления мер поддержки на срок, достаточный для развития собственного технологического стека, а также внедрение инструмента эффективного восполнения акционерного капитала и инструментов венчурных фондов. Необходимы и программы целевого финансирования опережающих («задельных») прикладных исследований и разработок по наиболее актуальным направлениям – от прикладных поисковых работ до создания гибких опытно-промышленных производств.

IV. Миссия, видение, стратегические ориентиры, целевые компетенции

Миссия Сколтеха – вносить вклад в развитие экономики и общества через накопление и рост академических компетенций, разработку технологий, повышение предпринимательской активности.

Сколтех реализует модель технологического образования через научно-исследовательскую и инновационно-предпринимательскую деятельность – модель университета 3.0.

В дополнение, следуя принципу открытости, Сколтех изучает и адаптирует опыт лучших университетов и институтов мира, и выполняет роль проводника успешных подходов в организации образовательной, исследовательской и инновационной деятельности университетам и индустрии России. Кроме того, Институт оказывает существенное экспертное влияние на формирование российской научной и технологической политики, не только следуя государственным приоритетам, но и участвуя в их формировании. Таким образом, Сколтех реализует новую модель университета 4.0.

В научно-образовательном ландшафте России Сколтех является драйвером развития современных высокотехнологичных отраслей экономики и промышленности. Стратегия 2030 подчеркивает роль Сколтеха в разработке собственных технологий и сопровождении их внедрения в серийное производство, делая акцент на гибкости организационных подходов и скорости разработки.

Для масштабирования эффекта, Сколтех опережающим образом определяет направления-фронтиры, создает в них критическую массу научно-технологических компетенций и прецедент успешной разработки и внедрения технологии. Этот прецедент привлекает внимание и вовлекает другие университеты и высокотехнологичные компании в работу в выбранных Сколтехом направлениях. За счет этого возникает мультипликативный эффект.

Таким образом Сколтех трансформирует существующие и создает новые отрасли экономики, выполняя роль научно-технологического «ледокола».

Реализация такой деятельности обеспечивается за счет уникальной организационной модели и специального механизма базового финансирования, позволяющего гибко реагировать на внешние вызовы и фокусировать ресурсы на важнейших для страны направлениях.

Институт организован с помощью гибких по своей модели центров – структурных единиц, реализующих междисциплинарные инициативы в выбранных направлениях исследований, образования, и разработки технологий.

Исследовательские центры создают основы собственных линий разработки – накапливают и развивают научно-технологические компетенции, кадровый потенциал, создают лабораторную базу, разрабатывают и реализуют образовательные программы. Центры, ориентированные на разработку технологий (проектные центры), ведут разработку технологий, включая сквозные и критические, осуществляют трансфер технологий, сопровождают доведение до серийного производства высокотехнологичных продуктов на их основе индустриальными и финансовыми партнерами, а также создаваемыми МТК.

Для реализации такого видения Сколтех создает интеллектуальную среду и благоприятные условия для привлечения как состоявшихся специалистов, в том числе соотечественников из-за рубежа, так и талантливой молодежи, предоставляя возможности для профессиональной самореализации в качестве ученого, инженера, технологического предпринимателя, создателя и лидера собственной команды и архитектора будущего – в России и мире в целом.

Четыре стратегических ориентира Сколтеха:

1. Исследования на научно-технологическом фронтире как основа собственных линий разработки – необходимого условия технологического лидерства. Открытость миру, международное признание и кооперация расширяют возможности института.

2. Собственные линии разработки технологий в рамках технологических коопераций. На основе исследований рынка, с учетом национальных интересов, опираясь на высокий академический и технологический потенциал, Сколтех берется за сложные интеллектуальноемкие звенья цепочек создания ценности. Ведет инициативную разработку технологий, обещающих быть конкурентоспособными, сокращая, тем самым, время разработки и

снижая технологические риски высокотехнологичных компаний, нацеленных на внедрение собственных технологий.

3. Образовательные программы мирового уровня и подготовка лидеров, способных работать в быстроменяющемся технологическом ландшафте, ставить задачи по созданию и (или) внедрению технологических инноваций и разрабатывать собственные технологии, управлять комплексными проектами.

4. Эффективное управление и высококонкурентные условия для привлечения талантов и развития исследовательской, технологической, образовательной и предпринимательской деятельности.

По каждому из этих ориентиров, в зависимости от сценария реализации Стратегии предусмотрены количественные показатели, представленные в Приложении 1.

Реализация Стратегии будет опираться на следующие ценности:

- приверженность: разделение миссии и стратегических задач института,
- добросовестность: эффективная организация деятельности, ответственность за решения, клиентоориентированность,
- командная работа: открытые коммуникации, ценность и преимущество различия культур,
- нацеленность на развитие: ориентирование на амбициозные цели и инновационные решения.

V. Программы Стратегии 2030

Основными элементами Стратегии являются программы, представленные в данном разделе.

1. Исследования

Целевой результат программы: Сколтех является признанным в международном сообществе академическим институтом. Тем самым, институт имеет сильный бренд для привлечения талантов и развития интеллектуальной среды. Сколтех становится первым выбором соотечественников, работающих за рубежом, и зарубежных исследователей, рассматривающих Россию для научной карьеры.

По каждому приоритетному направлению стоит задача по сохранению (достижению) лидерских позиций, сопоставимых с лучшими молодыми университетами мира, что будет определяться качеством публикаций, высоким объемом привлеченного конкурсного финансирования, признанием в академическом сообществе (рейтинги, престижные российские и международные академические награды и премии).

Для достижения целевого результата программы в институте будут проведены структурные изменения. Это включает трансформацию исследовательских центров и лабораторий для формирования новых стратегических программ, определение целевых областей для привлечения кадров мирового уровня (включая программу «приглашенных исследователей»).

Программа включает следующие мероприятия:

- 1) открытие новых центров (лабораторий) и привлечение профессоров мирового уровня, в том числе в рамках государственных грантовых программ, программы именных профессорских позиций;
- 2) программа привлечения ученых мирового уровня, включая представителей научной диаспоры, для решения задачи приезда в Россию специалистов высокого уровня;
- 3) развитие системы внутренних грантов, в том числе запуск конкурсного финансирования, включая проекты по созданию совместных лабораторий с ведущими международными центрами;
- 4) расширение лабораторного комплекса;

5) запуск школы научного менторства для молодых ученых (специфика публикации работ в престижных международных изданиях, подготовка грантовых заявок и т.д.);

6) внедрение инструментов внешней оценки исследовательских программ,

7) развитие сетевых форм взаимодействия с ведущими университетами, в том числе зарубежными, институтами РАН (создание научно-исследовательских синдикатов) для решения совместных исследовательских и технологических задач с лидирующей ролью Сколтеха.

2. Технологии

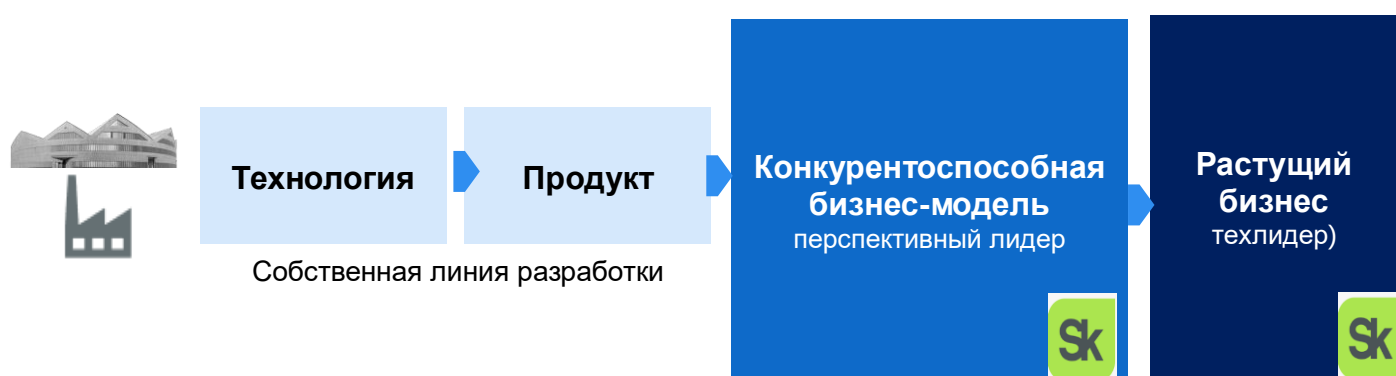
Целевой результат программы – Сколтех ведет разработку критически важных для страны технологий, доводит их до высокого уровня готовности, сопровождает создание и передачу в серийное производство продукции на их основе, осуществляет авторский надзор модернизации производства при переходе на новые поколения технологий. Институт берется за наукоемкие, интеллектуально затратные и технологически рискованные направления, где требуются быстрые решения, тем самым снижая риски промышленных партнеров и заказчиков.

Данная деятельность будет реализовываться через следующие механизмы:

1) разработка технологий и их вывод на рынок самостоятельно (в том числе через «юбку» стартапов Сколтеха) либо с участием стратегического партнера (крупные российские компании и государственные корпорации). Отдельная задача - выстраивание системных стратегических партнерств.

2) проекты по созданию научно-технологических заделов в рамках Стратегии с Фондом «Сколково» в тесном взаимодействии с другими институтами развития, в том числе с Фондом НТИ и Центром поддержки инжиниринга и инноваций (ЦПИИ), а также проекты по выращиванию технологических лидеров, формированию

технологической и производственной кооперации, которые приводят к устойчивому растущему бизнесу. В рамках такой модели Сколтех разрабатывает важнейшие наукоемкие технологии, создает или сопровождает создание конкурентоспособной продукции на их основе, а Фонд «Сколково» и другие институты развития – выращивают технологических лидеров, задействуя инструменты адресной поддержки, развивая инфраструктуру для собственных линий разработки, содействуя формированию технологической и производственной кооперации.



3) ускоренная траектория вывода технологий на рынок через кооперацию и инструменты поддержки со стороны крупных стейкхолдеров. Перспективный портфель будет формироваться с участием ВЭБ.РФ, Фонда «Сколково», Москвы и иных партнеров. В частности, среди направлений научно-технологического развития, по которым планируется работа с Москвой, здравоохранение, ИИ, беспилотные системы.

Программа включает следующие мероприятия:

- 1) для формирования долгосрочного портфеля проектов, ориентированного на сложные технологические задачи, будут созданы новые проектные центры. Программы центров ориентированы на партнерство с промышленными компаниями, заинтересованными в снижении рисков и получении выгод от собственных линий разработки,
- 2) запуск программы «посевого финансирования» из средств федерального проекта «Технологии», ФЦК и иных источников, для

поддержки технологических проектов ранних стадий и привлечения конкретных исследовательских групп в Сколтех,

3) настройка системы проектного управления, повышение автономности в управлении технологическими проектами в целях сокращения административных барьеров, повышения скорости принятия решений и гибкости в реализации

4) новые проекты развития инфраструктуры собственных линий разработки на территории ИЦ «Сколково» совместно с Фондом «Сколково», Москвой, стартапами и МТК.

3. Образование

Целевой результат программы – Сколтех реализует программы мирового уровня, учиться в Сколтехе – престижно. Обучение в Сколтехе – уникальный опыт благодаря высокоинтеллектуальной среде и широким возможностям развития. Образовательные программы предполагают участие обучающихся в исследованиях, разработке технологий и их трансферу в производство, технологическое предпринимательство. Сколтех устанавливает высокий порог на вход (сложная многоступенчатая система отбора), зачисляя самых талантливых студентов и аспирантов. Процент студентов и аспирантов, дошедших до выпуска, высокий, что также обеспечивается высоким порогом на поступление и системой поддержки и менторства в ходе обучения.

В рамках Стратегии образование решает задачу по подготовке высококвалифицированных специалистов, имеющих мировой уровень востребованных в стране компетенций и способных создавать собственные технологические решения. Такие специалисты востребованы центрами Сколтеха, российскими технологическими компаниями, университетами и научными организациями. Кроме того, талантливые и амбициозные студенты и аспиранты привлекают и удерживают сильных профессоров. Таким образом, для Сколтеха система образования является краеугольным камнем развития кадрового потенциала в целом.

Программа включает следующие мероприятия:

1) постепенная трансформация образовательного портфолио с учетом перехода страны на новую систему образования с сохранением качества образования по самым высоким стандартам. В качестве базового подхода рассматривается модель внедрения интегрированных программ – высшее образование с ежегодным набором до 50 студентов по пяти приоритетным направлениям: искусственный интеллект, новые материалы, науки о жизни, инженерия и физика. На горизонте Стратегии 2030 такие программы будут реализованы с участием университетов-партнеров. При расширении ресурсной базы будет рассмотрена возможность перехода к реализации таких программ самостоятельно в Сколтехе. В новой модели программы магистратуры Сколтеха будут разрабатываться и реализовываться в интересах и по заказу высокотехнологичных компаний-партнеров в формате целевого набора, а также в нише технологического предпринимательства, в том числе в партнерстве с ведущими университетами, например, МФТИ и МШУ. Развитие программ аспирантуры будет продолжено в целях обеспечения кадрами центров Сколтеха, российских технологических компаний, университетов и научных организаций. В дополнение Сколтех откроет свой каталог курсов для университетов к использованию в программах высшего образования. Целевой аудиторией таких курсов станут ведущие российские университеты, а также университеты за рубежом. В рамках трансформации планируется пересмотреть целевые профили программ (академическая траектория, технологическая траектория, предпринимательство), делая упор на программы в партнерстве с высокотехнологичными компаниями, со специально разработанными под них элементами (языковые интенсивы, курсы, стажировки, стипендии).

Образовательная модель (базовый подход)



2) внедрение новой модели стипендиального обеспечения для иностранных и российских студентов, в том числе предусматривающей специальные условия для одаренных студентов;

3) расширение механизмов стратегического партнерства с компаниями по индустриально-ориентированным программам и ведущими российскими и зарубежными университетами для реализации программ в сетевой форме;

4) развитие компетенций студентов и аспирантов в области инжиниринга за счет таких компонентов, как летняя практика в высокотехнологичных компаниях, дополнительные курсы, участие в инжиниринговых проектах исследовательских центров;

5) увеличение числа программ (траекторий) аспирантуры, реализуемой на базе крупных российских компаний-партнеров для создания собственных линий разработки;

6) рост числа абитуриентов за счет запуска языковых интенсивов для абитуриентов, показавших высокие результаты вступительных экзаменов, но не имеющих продвинутого уровня английского языка. Развитие таких форматов, как исследовательские интенсивы, проекты, научные школы для бакалавров российских университетов;

7) реализация проекта «цифровой университет» – создание цифровой платформы, оцифровка всех этапов студенческого пути на уровне лучших бизнес-практик; внедрение новых технологий (в том числе с применением ИИ) в образовательный процесс;

8) развитие программы карьерного центра и трудоустройства выпускников в российский высокотехнологичный сектор, проактивная работа с работодателями, мониторинг запроса компаний и учет такого запроса при проектировании образовательных программ.

В направлении дополнительного образования Сколтех станет профильным центром обучения инженерных и управленческих кадров российских компаний по направлениям, где требуются технологические компетенции, важные для технологического лидерства страны – ИИ, фотоника, роботизация, беспилотный транспорт, ряд других. Программы будут реализовываться, в том числе совместно с Фондом «Сколково». Также планируется расширить предложение по развитию

компетенций в области проектирования кампусов и исследовательской инфраструктуры.

4. Технологическое предпринимательство

Целевой результат программы¹¹ – технологическое предпринимательство является сквозной компетенцией Сколтеха, необходимой для трансформации исследований мирового уровня в измеримые результаты, оказывающие влияние на экономику и общество в целом. Программа основывается на четырех непрерывно развивающихся направлениях: 1) проектное и командное обучение, 2) обучение на практике, 3) активное погружение в предпринимательскую среду Сколтеха и ИЦ «Сколково» через такие инструменты как стартап-клубы, конкурсы, комплексные проекты, 4) сотрудничество с ведущими российскими компаниями для ускоренного вывода проектов ранних стадий на рынок.

Распространение отдельных элементов программы на российские университеты и организации подтверждает эффективность модели. На горизонте Стратегии программа будет развиваться в следующей парадигме – стратегический подход Сколтеха к технологическому предпринимательскому является передовым в стране, отвечает требованиям государства, компаний и студентов.

Программа предусматривает следующие мероприятия:

- 1) развитие образовательного блока: Центр предпринимательства и инноваций продолжит развитие и расширение образовательной программы за счет приглашенных лекторов из числа ведущих ученых и специалистов – лидеров отраслей. Тематика новых курсов включает такие направления как разработка и валидация продукта, ускоренная коммерциализация, вывод продукта на рынок;
- 2) развитие сотрудничества с ключевыми российскими партнерами, включая Фонд «Сколково», Москву, ВЭБ.РФ, партнеров по проекту «Университет предпринимательства», Фонд содействия

¹¹ в английской редакции S.T.E.P. (Skoltech Technology Entrepreneurship Program)

развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, партнеров в регионах;

3) развитие в Сколтехе инфраструктуры коммерциализации, включая работу по правовой защите результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и лицензирование;

4) совместные программы с международными инновационными кластерами в Индии, КНР, ОАЭ, а также ряде стран СНГ;

5) развитие сотрудничества с российскими компаниями, что позволит получать регулярную обратную связь по продуктам, создаваемым стартапами ранних стадий, а также привлекать финансирование в перспективные проекты;

6) участие в развитии стартапов, созданных в рамках проекта «Сколково» (не только стартапов Сколтеха): экспертиза, инфраструктура, сервисы коммерциализации).

5. Международная деятельность

Целевой результат программы – Сколтех имеет сильный бренд исследовательского института мирового уровня, узнаваемый в России и за рубежом. Такой бренд работает на привлечение специалистов, рост компетенций через расширение программ в научно-образовательной деятельности. Сколтех – одна из ключевых площадок для научно-технологического диалога России и зарубежных стран по таким направлениям, как энергетика, фотоника, биотехнологии, искусственный интеллект.

Программа нацелена на развитие разноплановых форм сотрудничества с образовательными и исследовательскими организациями в регионах Ближнего Востока, Азии, странах БРИКС+, Африки и Южной Америки.

Сколтех реализует следующие мероприятия:

1) расширение сети академического сотрудничества, в том числе увеличение числа совместных исследовательских центров (лабораторий) как ресурсной базы (новые кадры, инфраструктура);

2) открытие центров компетенций в дружественных странах и странах БРИКС+, запуск программ дополнительного образования для подготовки инженерных кадров;

3) содействие университетам в развитии новых моделей на основе имеющегося у Сколтеха опыта;

4) укрепление присутствия в международных профессиональных организациях в сфере науки и технологий (альянсы, консорциумы, рабочие группы, комитеты). Создание рабочих групп в приоритетных направлениях науки и технологий с участием стран-партнеров;

5) развитие сообщества выпускников за рубежом (россиян и выпускников-иностранцев) как послов доброй воли и проводников передовых практик в области науки и технологий.

6. Управление

Стратегический императив – система управления обеспечивает устойчивость института, направлена на укрепление организационных основ института для выполнения миссии, достижения целей Стратегии, поддержку постановки целей и принятия последовательных и системных решений, повышения эффективности деятельности, активное взаимодействие со стейкхолдерами

Программа предусматривает следующие мероприятия:

1) совершенствование организационной структуры и целевой модели ключевых исследовательских подразделений, переход к программному подходу в управлении такими подразделениями;

2) совершенствование системы планирования и оценки результатов как стабильного механизма обеспечения эффективности института, развитие инструментов координации кадровых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности;

3) с учетом особенностей реализации программ «Исследования», «Технологии», «Образование» – формирование сбалансированной системы КПЭ, учитывающей создание и передачу

в экономику научных и технологических заделов на наиболее важных и востребованных в стране направлениях, подготовку кадров для сопровождения их дальнейшего развития в российской научно-технологическом секторе и в экономике в целом;

4) пересмотр системы мотивации научных кадров, снижение приоритетов по удержанию и повышение приоритетов по управлению результатами (переход от принципа «платим за компетенции» к принципу «платим за результат»), развитие системы карьерного роста на основе вклада в научное лидерство, измеряемого не только публикационной активностью,

5) развитие управленческих и лидерских компетенций, запуск программы преемственности (управленческий кадровый резерв по всем уровням руководящих должностей);

6) расширение базового финансирования, включая средства из федеральных и региональных бюджетов; обеспечение четкого и ритмичного финансирования ключевой деятельности;

7) развитие системы управления рисками;

8) совершенствование операционной поддержки, развитие ИТ-ландшафта по ключевым направлениям: образовательный блок, сервисы по работе с персоналом, проектная деятельность, операционная деятельность, что предполагает как автоматизацию, так и цифровизацию сквозных бизнес-процессов, в том числе путем присоединения к платформенным решениям партнеров-лидеров в сфере ИТ;

9) активная работа с выпускниками, занимающими высокие позиции в высокотехнологичных компаниях (привлечение ресурсов);

10) развитие бренда.

Отдельной задачей является оптимизация эксплуатационной и налоговой нагрузки, в том числе путем изменения структуры владения зданием кампуса Сколтеха и других используемых институтом объектов движимого и недвижимого имущества.

VI. «Сквозные» инициативы и инициативы ускоренного развития

Инициатива 1. Атриум Сколтеха

Инициатива предполагает создание междисциплинарной площадки для развития новых проектов на стыке науки, технологий и инженерии. При создании Атриума будет использован опыт таких институтов, как MIT (Media Lab), Стэнфорд (d.school), Делфтский технический университет (Innovation and Impact), Университет Цинхуа (Future Laboratory) и Чжэцзянский университет (Zhejiang Lab).

Концепция Атриума предполагает создание среды и условий для появления новых идей и проектов ранних стадий (TRL 0 – 3). Междисциплинарные группы, специализирующиеся на таких областях, как естественные науки, инженерия, науки о данных, проектирование и общественные науки (представленные университетами-партнерами), объединятся вокруг проектов исследований и разработок новых технологических решений. В рамках проектов будут применяться инженерное проектирование, параллельная разработка на основе набора альтернатив, бережливое продуктивное развитие, а также накопленный опыт Сколтеха в междисциплинарных исследованиях и образовании.

Проекты Атриума на следующих этапах могут трансформироваться в стартапы, либо дальнейшие исследования и разработки. На этом этапе их «подхватят» Технологический центр и Центр предпринимательства и инноваций Сколтеха.

Атриум будет работать на основе следующих базовых принципов:

1. Междисциплинарность: «творческая песочница» для появления новых идей.
2. Устойчивые партнёрства: взаимодействие с компаниями, фондами, государственными структурами, что обеспечит динамичность исследовательской среды, возможность раннего выявления перспективных идей и доступ к кадровым ресурсам.

3. Проектно-ориентированные исследования: проектные группы будут работать над высокорисковыми и потенциально высокодоходными проектами, основанными на визионерских идеях.

Ключевыми выгодами инициативы являются генерация потока новых проектов, патентоспособных технологий, прототипов и стартапов, а значит положительный экономический эффект, продвижение бренда Сколтеха за счет лидирующей роли в создании консорциумов.

Инициатива 2. Технологический центр

Для решения задач преобразования научных результатов в технологии, вывода их на высокие уровни TRL и организации пилотного и серийного производств требуются инженерные компетенции полного цикла. В Сколтехе на сегодня такая экспертиза представлена фрагментарно (ЦКП, «Фаблаб и Мастерская», прикладные проекты центров). Отсутствие достаточной координации и разрозненность не позволяет быстро и эффективно сокращать разрывы между исследованиями и внедрением результатов. Необходим переход к комплексной системе на уровне TRL 4 – 7, где исследования, разработки и внедрение результатов компаниями будут связаны воедино.

Предлагается создать Технологический центр, который станет площадкой для развития проектов, начатых в Атриуме, а также проектов центров Сколтеха. В работе Технологического центра будут использоваться компетенции различных специалистов – профессоров, исследователей, инженеров, конструкторов, специалистов по производству, студентов и аспирантов. Центр будет наращивать компетенции Сколтеха по работе на высоком уровне TRL, а также экспертизы в части MRL (уровень производственной готовности), необходимой для подготовки технологий к изготовлению реальных демонстрационных образцов, а впоследствии и вывода высокотехнологичных продуктов в серийное производство.

Инициатива 3. Сеть партнеров по обмену передовым опытом

Инициатива основана на передовых зарубежных практиках и направлена на создание сетевого взаимодействия ведущих российских исследовательских институтов. В рамках такой организационной формы будут проводиться исследования по направлениям, отвечающим национальным целям. Участники сети смогут совместно использовать передовую инфраструктуру, расширить доступ к компетенциям, реализовывать крупные междисциплинарные программы.

Основной результат инициативы – технологии, сокращение разрывов между наукой и внедрением результатов, влияющих на экономику. Также сеть является инструментом развития талантов через подготовку исследователей и инженеров, развитие компетенций по реализации проектов трансляционных исследований.

Сколтех станет ключевым элементом, выполняющим функции продвижения инициативы через следующие мероприятия:

- взаимодействие с органами государственной власти, обеспечение соответствия программы стратегическим приоритетам;
- развитие межуниверситетских партнерств через такие инструменты, как программа «Клевер» с МФТИ и ИТМО;
- привлечение партнеров путем выделения ресурсов, включая доступ к кампусу и исследовательской инфраструктуре;
- привлечение долгосрочных партнеров, таких как Сбер и Газпром нефть, для софинансирования проектов.

Основная задача первого этапа (2026 – 2028 гг.) – продемонстрировать государству ценность инициативы и ее влияние на развитие технологий через организацию стратегических партнерств, что способствует более эффективному использованию ресурсов. Цель до 2030 года – реализация масштабной исследовательской программы при поддержке государства.

Инициатива 4. Глобальный центр привлечения талантов

В силу своей международной модели Сколтех сформировал компетенции по работе с иностранными партнерами и целевыми аудиториями – понимание того, как работать с большими воронками абитуриентов и отбирать лучших, а также привлекать исследовательский и инженерный персонал, в том числе через обширную партнерскую сеть профессоров и партнерские программы.

С учетом обозначенных государственных приоритетов по увеличению количества и качества иностранных студентов и аспирантов к 2030 году, Сколтех становится оператором по привлечению талантов из стран БРИКС+ и ряда других стран в случае смягчения геополитических ограничений, предлагая российским университетам программу привлечения и отбора студентов в целевых регионах за рубежом «под ключ», а также доступ к пулу талантливых абитуриентов (при их согласии), желающих обучаться в России, но не прошедших отбор в Сколтех из-за высокого конкурса. Ежегодно пул абитуриентов Сколтеха составляет порядка 50 тысяч кандидатов из более чем 130 стран мира, более половины из которых — представители БРИКС+.

Такая программа будет работать на привлечение не только студентов и аспирантов, но и исследователей по целевым тематикам и форматам (образовательные программы, стажировки, исследовательские проекты, целевые гранты, создание вместе с промышленностью и другими университетами технологических и образовательных альянсов). В рамках программы будут внедрены передовые цифровые решения (системы подачи заявок, AI-оценка портфолио кандидатов).

Одновременно Сколтех имеет сильные компетенции в работе на зарубежных площадках в регионах АСЕАН и БРИКС+ и может стать центром экспертизы для российских университетов, планирующих маркетинговые кампании на данных рынках. В данной парадигме Сколтех может работать как по сервисной модели, так и развивая самостоятельный бренд передового российского рекрутмент-центра.

Инициатива 5. Экспорт экспертизы

Стратегическая цель – к 2030 году сделать Сколтех ведущим глобальным партнером по созданию образовательных технологических институтов, укрепив его глобальную репутацию и узнаваемость, диверсифицировав доходы за счет экспорта интеллектуального капитала и расширив глобальную сеть инновационных образовательных экосистем на основе проверенной академической и предпринимательской модели Сколтеха.

Для достижения этой цели первым конкретным результатом станет формализация и создание к 2030 году как минимум двух партнерств по институциональному развитию с международными организациями в стратегически важных регионах (Ближний Восток, БРИКС и Африка). Сколтех будет способствовать созданию новых, независимых или аффилированных технологических институтов путем систематической передачи своей инновационной экспертизы в области образования, развития исследовательской экосистемы и интеграции предпринимательства в университетскую структуру. Привлекательность Сколтеха обусловлена прочной научной репутацией университета и тем фактом, что Сколтех был создан при непосредственном участии MIT, что позволит напрямую переносить экспертизу MIT в новые институты.

VII. Реализация Стратегии

1. Сценарии

В соответствии с общей стратегией Фонда «Сколково» и Сколтеха определены два сценария. Оба сценария предполагают:

- сохранение санкционных ограничений,

- передовой уровень фундаментальных исследований на направлениях, смежных с выбранными технологическими направлениями;
- активную международную кооперацию для сохранения позиционирования Сколтеха как института открытой модели;
- подготовку кадров на выбранных технологических направлениях для российских высокотехнологических компаний, центров Сколтеха, а также стартапов и МТК в «юбке» института.

Задача по оптимизации модели содержания объектов кампуса (лабораторные и офисные помещения, студенческое общежитие) является приоритетной для обоих сценариев.

Сценарий 1 (базовый). Цель – фокусировка

Базовый сценарий предполагает сохранение текущей модели института и, в целом, ее количественных характеристик, при одновременном пересмотре баланса исследовательской и технологической деятельности.

Проводится реструктуризация центров путем формирования новых стратегических программ с сохранением ключевого персонала, число центров – не более 10, число профессоров – до 170. Программы «Исследования» и «Технологии» реализуются исключительно с фокусом на тематики, востребованные в решении задач обеспечения технологического лидерства, не менее 5 технологий (накопительным итогом) на базе существующих собственных линий разработки передается в компании для доведения до серийного производства совместно с заказчиками.

Состав образовательных программ и набор обучающихся сбалансирован с учетом запроса центров на подготовку специалистов, востребованных при реализации научных и технологических проектов, а также по запросу высокотехнологичных компаний. Набор в аспирантуру снижается, приоритет в выделении мест – программам, реализующим проекты уровня УГТ 3 и выше.

Текущий лабораторный комплекс поддерживается в работоспособном состоянии, обновление и развитие оборудования производится преимущественно за счет грантов и заказных НИОКР. Строительство и ввод в эксплуатацию новых лабораторных и офисных помещений не проводится, освоение кампуса осуществляется за счет и в интересах арендаторов и партнеров Сколтех.

Проводится оптимизация административно-управленческого аппарата. Пересматривается политика финансирования программ стратегии в соответствии с пересмотренными приоритетами.

Сценарий 2 (Оптимальный). Цель – технологическое лидерство и новые бизнес-возможности

Сценарий предполагает существенный «рывок» вперед за счет роста объема мероприятий и повышения скорости их реализации. Сколтех становится устойчивым центром создания технологических решений и доведения их до серийного производства в российских компаниях, подготовки инженерных кадров.

Проводится глубокая организационная трансформация института с одновременным пересмотром политики финансирования. За счет высвобожденных ресурсов, увеличения объема привлеченного финансирования, в том числе в ФЦК, проводится кратное масштабирование всей деятельности.

В полном объеме реализуются все инициативы ускоренного развития, состав и профиль центров обеспечивают баланс передовых фундаментальных исследований и проектов создания технологических заделов и развития собственных линий разработки. Численность профессоров достигает 200. Контингент обучающихся – до 2000 человек.

К концу 2030 года обеспечен выход на полные мощности, позволяющие ежегодно передавать в серийное производство не менее двух технологий, накопительным итогом Сколтех передает 10 технологий. Сколтех занимает первое место в рейтинге Nature Index¹².

¹² Общий рейтинг университетов в России

Доходы от программ ДПО достигают 0,5 млрд. руб. (ежегодно). Число выпускников по таким программам достигнет 1000 человек (в год).

Лабораторными и офисными пространствами застраиваются все неосвоенные площади кампуса, на кампусе отсутствуют арендаторы, не являющиеся стартапами, спинофами Сколтеха или МТК, созданными на базе собственных линий разработки. Идет строительство западного кольца и «Агоры», что в перспективе до 2035 года создает новые возможности роста.

2. Этапы

Стратегия реализуется поэтапно.

Первый этап (2025–2026 гг.) реализуется в сценарии фокусировки и предусматривает подготовительные мероприятия, включая трансформацию центров (определение новых программ на период до 2030 года), определение целевого портфолио образовательных программ и механизмов управления портфолио, пересмотр кадровой политики.

Второй этап (2027 – 2030 гг.) предполагает планомерную реализацию мероприятий по всем программам в рамках выбранного сценария. Данный этап сфокусирован на реализации программ в целях достижения целевых показателей в научно-исследовательской и образовательной деятельности, а также коммерциализации.

Реализация инициатив, направленных на ускоренное развитие, возможна на всем горизонте Стратегии при наличии ресурсов.

3. Риски

Реализация Стратегии связана с определенными рисками, влияющими на сроки и объем реализации программ. Отдельные риски являются общими для Сколтеха и Фонда «Сколково».

1) Финансовые риски. Связаны с сокращением финансовых ресурсов, преимущественно на реализацию программ «Исследования»

и «Технологии», включая снижение объема федеральной субсидии, финансирования компаний на программы НИОКР, государственного финансирования на запуск крупных технологических программ.

2) Технологические риски. Связаны с замедлением темпов модернизации лабораторного оборудования, ограничением доступа к закупке иностранного оборудования, невозможностью технического обслуживания либо увеличение сроков обслуживания.

3) Кадровые риски. Связаны с невозможностью привлечения специалистов ввиду недостаточно сильных конкурентных условий, отток специалистов из Сколтеха (как за рубеж, так и в компании или университеты-конкуренты) и как следствие – снижение качества образовательных программ.

4) Репутационные риски. Связаны с сохранением санкций и статуса SDN как Сколтехом, так и Фондом «Сколково», что может ограничивать доступ к международным партнерам, проектам и инвестициям.

Также в зоне риска вопросы невыполнения (частичного выполнения) контрактных обязательств, несоблюдение требований по законодательству. Иными источниками риска являются негативные публикации и заявления в адрес Сколтеха и проекта «Сколково» в целом. Отдельно можно выделить риск изменения восприятия ценности Сколтеха (проекта «Сколково») со стороны ключевых стейкхолдеров.

5) Операционные риски. Связаны с замедлением либо прекращением проектов по цифровизации и автоматизации процессов.

6) Управленческие риски. К данной категории отнесены риски невыполнения (частичного выполнения) показателей федерального проекта, неэффективное распределение зон управленческой ответственности, бюрократизация и централизация функций, рост управленческого аппарата, отсутствие механизмов координации Стратегии.

Меры снижения рисков, которые могут быть предприняты Сколтехом, приведены в Приложении. Мониторинг рисков,

актуализация мер снижения будут осуществляться на регулярной основе на всем горизонте Стратегии.

VIII. Ресурсное обеспечение

Ресурсное обеспечение Стратегии осуществляется за счет средств субсидии по Федеральному проекту «Технологии», конкурсного финансирования (федеральные и региональные субсидии, гранты), коммерческих контрактов с высокотехнологичными компаниями, а также доходов от управления ФЦК.

В частности, средства по Федеральному проекту «Технологии» формируют базовую часть финансирования и будут преимущественно использоваться на реализацию программ «Исследования», «Технологии», «Образование». Средства ФЦК предоставляются на софинансирование крупных технологических проектов, формирование исследовательских «заделов», а также студенческие инициативы.

Ресурсное обеспечение также учитывает показатели (драйверы) по численности ключевого персонала (профессора, исследователи и инженеры), соотношение ключевого персонала и администрации, численность обучающихся.

План ресурсного обеспечения определен в Приложении № 2.

IX. Механизмы реализации, мониторинг и контроль

Реализация Стратегии предполагает следующие механизмы:

- ежегодный операционный план реализации Стратегии,
- рабочие органы Сколтеха и Фонда «Сколково», образованные в целях координации совместной деятельности.

Мониторинг Стратегии осуществляется на двух уровнях: в институте (рабочая группа по стратегии и коллегиальные органы управления) и на уровне внешних стейкхолдеров (Министерство

финансов Российской Федерации, Министерство экономического развития Российской Федерации, Фонд «Сколково» и ВЭБ.РФ).

Результаты выполнения Стратегии указываются в промежуточных отчетах и годовом отчете, который включает данные о фактическом достижении показателей и исполнении финансового плана. При оценке результатов учитываются такие факторы, как % выполнения целевых показателей, соблюдение сроков, затраченные и привлеченные ресурсы, внешние факторы.

Стратегия утверждается Попечительским советом. Корректировка Стратегии производится Попечительским советом на основе предложений, подготовленных руководством.

Приложение 1. Целевые показатели

	Программы / сценарии	Ед. измерения	2026	2027	2028	2029	2030	Связь с националь- ными целями ¹³
1.	Исследования							
1.1.	Публикации в престижных международных изданиях, доклады на конференциях							
	Сценарий 1 (базовый)	Ед.	270	270	270	270	270	подпункт «в» пункта 7 Указа
	Сценарий 2 (оптимальный)	Ед.	285	300	310	320	330	
1.2.	Позиция в рейтинге Nature Index (общий рейтинг университетов, Российская Федерация)							
	Сценарий 1 (базовый)	Ед.	4-6	4-6	4-6	4-6	4-6	подпункт «в» пункта 7 Указа
	Сценарий 2 (оптимальный)	Ед.	4-6	2	2	1-2	1	
1.3.	Позиция в рейтинге научной продуктивности российских университетов (число предметных областей (срезов), где Сколтех занимает 1-е место)							
	Сценарий 1 (базовый)	Ед.	5	5	5	5	5	подпункт «в» пункта 7 Указа
	Сценарий 2 (оптимальный)	Ед.	5-6	5-6	6-7	6-7	8-9	
1.4.	Объем грантового финансирования							
	Сценарий 1 (базовый)	млн. рублей	600	600	600	600	600	подпункт «г» пункта 7 Указа
	Сценарий 2 (оптимальный)	млн. рублей	700	700	800	800	800	
2.	Технологии							
2.1.	Собственные технологии, переданные компаниям в серийное производство (накопительный итог)							
	Сценарий 1 (базовый)	Ед.	1	2	3	4	5	

¹³ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»

	Сценарий 2 (оптимальный)	Ед.	2	4	6	8	10	подпункты «д» и «г» пункта 7 Указа
2.2.	Доходы от работ, услуг (НИОКР, ЦКП), доходы от коммерциализации РИД							
	Сценарий 1 (базовый)	млн. рублей	2 850	3 000	3 150	3 300	3 400	подпункт «г» пункта 7 Указа
	Сценарий 2 (оптимальный)	млн. рублей	3 000	3 500	4 200	5 000	6 000	
3.	Образование							
3.1.	Ежегодный выпуск							
	Сценарий 1 (базовый)	Чел.	285	285	285	285	285	подпункт «и» пункта 6 Указа
	Сценарий 2 (оптимальный)	Чел.	285	285	300	325	350	
3.2.	Выпускники, трудоустроенные в сектор исследований и разработок (Российская Федерация)							
	Сценарий 1-2	%	70	70	70	70	70	подпункт «и» пункта 6 Указа
3.3.	Объем средств по программам ДПО							
	Сценарий 1 (базовый)	млн. рублей	110	120	130	140	150	н/п
	Сценарий 2 (оптимальный)	млн. рублей	150	200	300	400	500	
3.4.	Число выпускников по программам ДПО							
	Сценарий 1 (базовый)	Чел.	400	500	500	500	500	подпункт «и» пункта 6 Указа
	Сценарий 2 (оптимальный)	Чел.	500	500	700	800	1000	
4.	Технологическое предпринимательство							
4.1.	Количество охранных документов на РИД							н/п
	Сценарий 1 (базовый)	Ед. в год	20	20	20	20	20	

	Сценарий 2 (оптимальный)		30	30	40	40	40		
4.2.	Стартапы и МТК								
	Сценарий 1 (базовый)	Ед. в год	20	20	20	20	20	подпункт «е» пункта 7 Указа	
	Сценарий 2 (оптимальный)	Ед. в год	20	30	30	40	40		
5.	Международная деятельность								
5.1.	Совместные лаборатории (центры) с зарубежными партнерами (накопительным итогом)								
	Сценарий 1 (базовый)	Ед.	3	3	3	3	3	подпункт «в» пункта 7 Указа	
	Сценарий 2 (оптимальный)	Ед.	4	4	5	5	5		
5.2.	Международные рабочие группы в области науки и технологий с лидирующей ролью Сколтеха								
	Сценарий 1-2	Ед.	4	4	4	5	5		
6.	Управление								
6.1.	Объем целевого финансирования относительно уровня по Федеральному проекту «Технологии» на 2025 г. ¹⁴								
	Сценарий 1 (базовый)	%	-23	-14	-14	-14	-14	подпункт «г» пункта 7 Указа	
	Сценарий 2 (оптимальный)	%	-14	+6	+14	+20	+20		
6.2.	Внебюджетное и конкурсное финансирование ¹⁵								
	Сценарий 1 (базовый)	млрд. руб.	4,5	4,7	4,9	5,0	5,1		
	Сценарий 2 (оптимальный)	млрд. руб.	4,7	5,3	6,2	7,2	8,3		

¹⁴ 5 109 312,30 тыс. рублей

¹⁵ внебюджетные доходы (доходы от выполнения работ/оказания услуг, средства пожертвований и т.п.), бюджетные доходы, выделяемые на конкурсной основе (гранты, субсидии и т.п. кроме гранта Фонда «Сколково»), доходы от управления ФЦК, прочие реализационные и внереализационные доходы

Приложение 2. План ресурсного обеспечения по годам

Оценка ресурсного обеспечения Стратегии в рамках Сценария 1 (базовый)

№ п/п	Направление	Объем финансирования, млн. руб.				
		2026	2027	2028	2029	2030
1.	Грант Фонда «Сколково» на создание и развитие Сколтеха	3 941	4 379	4 379	4 379	4 379
2.	Дополнительное финансирование на содержание кампуса Сколтех ¹⁶	1 230	1 230	1 240	1 270	1 310
3.	Внебюджетное и конкурсное финансирование, в том числе:	4 510	4 720	4 880	4 990	5 100
3.1	Доходы от работ, услуг (НИОКР, ЦКП), доходы от коммерциализации РИД	2 850	3 000	3 150	3 300	3 400
3.2	Доходы по грантам на НИОКР	600	600	600	600	600
3.3	Доходы от услуг ДПО	110	120	130	140	150
3.4	Доходы от управления ФЦК	700	700	650	600	600
3.5	Прочие реализационные и внебюджетные доходы	250	300	350	350	350

Оценка ресурсного обеспечения Стратегии в рамках Сценария 2 (оптимальный)

№ п/п	Направление	Объем финансирования, млн. руб.				
		2026	2027	2028	2029	2030
1.	Грант Фонда «Сколково» на создание и развитие Сколтеха	4 378	5 400	5 800	6 150	6 150
2.	Дополнительное финансирование на содержание кампуса Сколтех	1 230	1 230	1 240	1 270	1 310
3.	Внебюджетное и конкурсное финансирование, в том числе:	4 700	5 300	6 200	7 150	8 250
3.1	Доходы от работ, услуг (НИОКР, ЦКП), доходы от коммерциализации РИД	3 000	3 500	4 200	5 000	6 000
3.2	Доходы по грантам на НИОКР	600	600	700	800	800
3.3	Доходы от услуг ДПО	150	200	300	400	500
3.4	Доходы от управления ФЦК	700	700	650	600	600
3.5	Прочие реализационные и внебюджетные доходы	250	300	350	350	350

¹⁶ По строке «Дополнительное финансирование на содержание кампуса Сколтех» в обоих сценариях источники финансирования не определены

Приложение 3. Меры снижения рисков

№ п/п	Риск	Мероприятия
1	Невыполнение (частичное выполнение) показателей федерального проекта «Технологии»	– развитие управленческой коммуникации по задачам Стратегии; – обеспечение полной синхронизации кадровой политики во всех компонентах со стратегическими задачами, развитие системы карьерного роста на основе вклада в научное лидерство; – расширение программ внутреннего конкурсного финансирования научных, технологических и инновационных проектов; – запуск школы научного менторства; – проактивная работа с органами государственной власти в части своевременной адаптации КПЭ к изменениям внешней среды; – цифровизация и автоматизация процессов мониторинга результативности.
2	Отток специалистов из Сколтеха (как за рубеж, так и в компании или университеты-конкуренты); невозможность привлечения специалистов для развития	– развитие кадровой политики в части привлечения, развития, мотивации и удержания персонала; – расширение сети академического сотрудничества, увеличение числа совместных центров (лабораторий) – развитие системы внутренних грантов.

	собственных линий разработки	
3	Снижение интереса к образовательным программам Сколтеха	– проактивное пропагандирование потребности в топовых кадрах для обеспечения технологического суверенитета и достижения технологического лидерства России; – трансформация образовательного портфолио; – расширение механизмов стратегического партнерства с компаниями; – увеличение притока абитуриентов за счет запуска языковых интенсивов для абитуриентов; – запуск программы развития связей с выпускниками по всему миру как инструмента продвижения бренда Сколтеха; – развитие программы карьерного центра.
4	Сокращение финансирования, включая федеральную субсидию, финансирования компаний на НИОКР, государственного финансирования на крупные технологические программы	– развитие коммуникации с стейкхолдерами и другими заинтересованными сторонами (органами управления, органами государственной власти, институтами развития, партнерами); – приоритизация соглашений о долгосрочном партнерстве с крупными индустриальными компаниями, предусматривающем обязательства и (или) планы по осуществлению инвестиций в разработку технологий, создание собственных линий разработки; – проактивная работа с органами государственной власти для привлечения Сколтеха к реализации крупных технологических и образовательных программ; – повышение операционной эффективности: оптимизация,

		цифровизация и автоматизация бизнес-процессов, трансформация финансовой модели, оптимизация эксплуатационной и налоговой нагрузки; – усиление PR-сопровождения результатов Сколтеха в медиа пространстве.
--	--	---