

УДК 338.2:330.341.1

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ФОРМИРОВАНИЕМ ВЕНЧУРНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ: КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ РАМКА И ПОДХОДЫ
К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ****В.Ф. Томилин**ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»,
e-mail: vftomilin@gmail.com ORCID: 0009-0000-5539-5319.

Аннотация. Цель исследования состоит в разработке концептуальной рамки оценки эффективности институциональных механизмов государственного управления формированием венчурной экосистемы. Методическую основу составили сравнительный, системный и институциональный анализ, а также работа со статистикой венчурного рынка России 2023-2026 годов; применимость рамки проверена на венчурной экосистеме Москвы и на реестре малых технологических компаний. Институциональный механизм рассматривается в статье как целостный управленческий цикл: нормативная база, оператор, процедуры, мониторинг, оценка и корректировка; он не сводится к набору отдельных льгот и фондов. На этой основе построена четырехуровневая рамка оценки по нормативному, организационному, процедурному и результативному уровням; она измеряет и достигнутые результаты, и замкнутость цикла, то есть пересматривает ли государство условия поддержки по итогам оценки. Установлено, что при сильных нормативном, организационном и процедурном уровнях наиболее уязвим результативный: системная оценка чистого бюджетного эффекта льгот и механизм планового выхода государства из капитала проработаны недостаточно, а корректировка по результатам остается слабой. Предложены четыре направления развития: сквозной мониторинг, замыкание управленческого цикла, механизм планового выхода государства из капитала и переход к воспроизводству частного венчурного капитала.

Ключевые слова: венчурная экосистема, институциональные механизмы, государственное стимулирование инноваций, управленческий цикл, оценка эффективности, инновационная политика, венчурное финансирование, Москва.

**INSTITUTIONAL MECHANISMS OF STATE GOVERNANCE OF VENTURE ECOSYSTEM
FORMATION: A CONCEPTUAL FRAMEWORK AND APPROACHES TO EFFECTIVENESS
EVALUATION****V.F. Tomilin**Moscow Metropolitan Governance University named after Yu. M. Luzhkov, Moscow, e-mail: vftomilin@gmail.com.
ORCID: 0009-0000-5539-5319.

Abstract. The purpose of the study is to develop a conceptual framework for evaluating the effectiveness of institutional mechanisms of state governance of venture ecosystem formation. The methodological basis combines comparative, systems, and institutional analysis together with venture market statistics for Russia over 2023-2026; the framework is tested on the venture ecosystem of Moscow and on the register of small technology companies. The institutional mechanism is treated as an integral management cycle: regulatory framework, implementing operator, procedures, monitoring, evaluation, and adjustment, rather than as a set of isolated incentives and funds. On this basis, a four-level evaluation framework is built across the normative, organizational, procedural, and performance levels; it measures both the results achieved and whether the cycle is closed, that is, whether the state revises the conditions of support in light of those results. The study finds that, while the normative, organizational, and procedural levels are strong, the performance level is the most vulnerable: a systematic assessment of the net fiscal effect of incentives and a mechanism for a planned state exit from capital remain underdeveloped, and adjustment based on results stays weak. Four directions for development are proposed: end-to-end monitoring, closing the management cycle, a state capital exit mechanism, and a shift toward reproducing private venture capital.

Keywords: venture ecosystem, institutional mechanisms, government innovation support, management cycle, effectiveness evaluation, innovation policy, venture financing, Moscow.

Дата поступления статьи в редакцию: 13.06.2026

Дата принятия статьи в печать: 07.08.2026

Введение

Курс на технологический суверенитет и перестройка глобальных производственных цепочек обострили давнюю проблему: прежняя модель финансирования инноваций перестала отвечать задачам экономики. Главный канал, по которому ранние технологические проекты доходят до стадии работающего бизнеса, – венчурный рынок. Он переживает затяжной спад, продолжающийся и в 2026 году: объемы сделок несколько лет подряд снижаются, а устойчивое восстановление пока не наступило [1]. Прямое участие государственных фондов в сделках при этом остается незначительным, а основной объем вложений обеспечивают частные инвесторы – бизнес-ангелы и венчурные фонды [1, 2]. Эта динамика обусловлена растущей фрагментарностью экосистемы и запросом на пересмотр самих механизмов государственного стимулирования инноваций.

Исследования венчурных экосистем сложились на стыке дисциплин. Д. Айзенберг трактует венчурную среду как комплекс агентов (стартапы, университеты, инвесторы, госорганы), взаимодействующих по установленным нормам [3], а Р. Браун и К. Мейсон дополняют эту картину выводом: резистентность системы поддерживается плотностью коммуникационных связей между участниками [4]. Институциональные условия разбирает Д. Норт: эффективность инноваций обеспечивается скоординированностью правовых предписаний, организационных схем и устоявшихся форм поведения [5]. Вопрос о вмешательстве государства изучен детально, но трактовки расходятся – М. Маццукато продвигает идею «государства-предпринимателя» [6], а Дж. Лернер показывает: итоги госпрограмм сильнее коррелируют с конфигурацией институтов, а не с масштабом бюджетных вложений [7]. Применительно к РФ результаты скромнее – предусмотренные льготы часто не стимулируют бизнес-активность, а препятствием называют бюрократические механизмы предоставления поддержки [8].

В литературе отмечена недостаточная проработанность трактовок институционального механизма. Меры господдержки – налоговые преференции, субсидии, территории с особым режимом, перечень малых технологических компаний – исследуют изолированно. Но механизм работает результативно только как единое целое. Эта целостность охватывает все стадии: от правотворчества и работы уполномоченного органа до мониторинга индикаторов, проверки итогов и корректировки мер. Для России вопрос острый: применяемые инструменты почти не влияют на внесение изменений по итогам мониторинга [8].

Поставлена задача построить концептуальную схему для оценки продуктивности государственных институциональных инструментов при формировании венчурной экосистемы. Для этого выделены четыре задачи. Первая – систематизировать теоретические концепции, применяемые при анализе венчурных экосистем и институциональных механизмов. Вторая – изучить российский опыт государственного стимулирования венчурного инвестирования, сопоставить его с зарубежными аналогами (прежде всего с израильской программой «Йозма») и выявить ключевые проблемы. Третья предполагает группировку оценочных индикаторов по нормативному, организационному, процедурному и результативному сегментам управленческого цикла. Четвертая – апробировать предложенную схему на примере венчурной экосистемы Москвы, используя данные реестра малых технологических компаний.

Исследование ограничено территорией РФ, где венчурная экосистема только складывается. Особый акцент – на московском сегменте, регионе с максимальной зрелостью таких структур. Предметная область – институциональные инструменты, которыми государство интенсифицирует инновации через расширение венчурного финансирования. Методология работы опирается на системный и сравнительный анализ, институциональный подход. Обработаны статистические данные за 2023–2026 гг. о состоянии венчурного рынка. Эмпирическую базу составили сведения Министерства экономического развития РФ, Агентства инноваций г. Москвы, Dsight и НИУ ВШЭ, нормативные акты – федеральные законы № 127-ФЗ, № 244-ФЗ, № 258-ФЗ и № 478-ФЗ, а также реестр малых технологических компаний. Применимость предложенной схемы продемонстрирована на двух объектах: территориально-ориентированной экосистеме и механизме сквозной поддержки.

Новизна опирается не на институциональный механизм как статику. Он трактуется закрытым управленческим циклом, последовательно охватывающим шесть стадий – от утверждения нормативно-правового фундамента до внесения корректирующих воздействий. Из этой концептуальной схемы автор вывел четырехуровневую систему оценки продуктивности названного

механизма. Модель фиксирует результирующие значения работы и степень замкнутости цикла; в частности, обнаруживается, подвергается ли алгоритм изменениям после мониторинга. Такая оптика позволяет выявить самое слабое место при реализации государственной политики. Прикладная ценность работы в том, что выводы применимы для создания программ наращивания венчурного рынка, улучшения наблюдения за результативностью эксплуатируемых механизмов и в процессе подготовки нормативных актов.

Результаты исследования

Разработка концептуальной схемы начинается лишь после построения теоретической базы. Категория венчурной экосистемы сложилась на стыке теории инноваций, институционального анализа и предпринимательских исследований. Ее трактовки эволюционировали. Путь пройден от восприятия венчурного финансирования как нетрадиционного инструмента привлечения ресурсов стартапами до понимания этого понятия как самоорганизующегося строя, где разнородные субъекты связаны единой институциональной средой. Идею экосистемы как объединения взаимозависимых элементов, чье функционирование ограничено рамками общего институционального поля, выдвинул Д. Айзенберг; он же обосновал низкую эффективность избирательного стимулирования отдельных компонентов - например, формирования венчурных фондов без развития сопутствующей инфраструктуры [3]. Р. Браун и К. Мейсон перенесли акцент на анализ качественных параметров и плотности взаимосвязей между субъектами экосистемы [4]. В отечественной парадигме из-за преобладающей роли государства содержание понятия адаптируется: у академика В. М. Полтеровича венчурная экосистема - это комплекс формальных и неформальных институциональных механизмов, перераспределяющих ресурсы от инвесторов к инновационным компаниям [9].

На основе синтеза изученных концепций сформулировано авторское определение. Венчурная экосистема - совокупность институционально и функционально сопряженных агентов: стартапов, венчурных инвесторов, элементов инфраструктуры, государственных структур, университетов. Связь перечисленных участников опосредована формальными и неформальными институциональными условиями, под контролем которых перераспределяются финансы, права на интеллектуальную собственность и управленческие знания в пользу рискованных инициатив.

Экосистему определяет функциональная связанность элементов, а не перечень участников. Доминируют стартапы и инновационные компании; в российской модели заметна пространственная асимметрия - больше половины венчурных сделок замыкаются на столичный регион [2]. Среди источников капитала бизнес-ангелы, частные и корпоративные фонды, государственные институты. За 2025 год частные фонды дали свыше 50% финансирования; доля государства незначительна [1]. В российской конфигурации, в отличие от США или Великобритании, государство выступает катализатором и регулятором: именно оно поставляет основную массу инфраструктуры и прямое финансирование. Акселераторы, технопарки и особые экономические зоны снижают входные барьеры, хотя прямой зависимости между числом площадок и эффективностью их интеграции в экосистему нет [10]. Замыкают совокупность университеты, которые формируют кадровый резерв и накапливают знание, но в российской реальности этот ресурс почти не задействован - коммерциализация академических разработок единична.

Три концепции образуют комбинацию. Айзенберг понимает венчурные экосистемы через взаимозависимость их составляющих [3]. Сетевая модель Брауна и Мейсона сосредоточена на анализе связей между субъектами и поиске дисфункциональных зон [4]. Институциональная теория (Норт, Полтерович) вскрывает причину разной продуктивности экосистем при тождественном наборе фигурантов: все упирается в уровень развития формальных институтов и неформальных правил [5; 9].

Методологическая опора - институциональная концепция Д. Норта, где институты трактуются как искусственные ограничения, задающие «правила игры» и рамки взаимодействия акторов. Согласованность законов с неформальными нормами определяет их эффективность [5]. Для инновационной политики это означает: закрепление мер поддержки в законодательстве не гарантирует результат без формализованных процедур отбора, механизмов реализации и четкой ответственности операторов. Ю.В. Симачев и М.Г. Кузык показали низкую востребованность налоговых преференций: льготы дают по формальным критериям (резидентство в

ОЭЗ, технопарке, патентование), но закон не обязывает тратить сэкономленные средства на НИОКР, из-за чего возникают случаи нецелевого расходования [8]. Единая отчетность, связывающая масштаб льгот с реальными итогами, отсутствует - инструмент не дает ожидаемого эффекта и подрывает доверие бизнеса к господдержке [8].

Управление венчурной экосистемой опирается на институциональный механизм как завершённый административный цикл. Он последовательно реализуется через фиксацию норм в правовых актах, назначение ответственного исполнителя, регламентацию процедур, мониторинг хода работы, анализ результатов и последующую корректировку параметров. Воспроизводятся шесть стадий. Нормативная документация - правовой базис: в российской юрисдикции ключевое значение имеют Федеральный закон № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике», Федеральный закон № 244-ФЗ «Об инновационном центре „Сколково“», а также постановления, регламентирующие деятельность особых экономических зон. Исполнителем служит уполномоченная структура - государственные корпорации, управляющие компании либо акселераторы. Автономность принимаемых решений, уровень компетенций и персональная ответственность за итоговый результат [7] критически влияют на продуктивность этого звена. Процедурный блок включает регламент подачи заявок, параметры отбора и временные рамки; предсказуемость и ясность этих процедур напрямую связаны с успешностью программ, тогда как непрозрачность влечет снижение инвестиционной активности [7]. Мониторинг трактуется как систематический сбор данных о функционировании механизма; в отечественной практике эта стадия проработана слабее остальных - единая система показателей результативности отсутствует, а разрозненные сведения не агрегируются в аналитическую картину [8]. Критерии оценки наряду с финансовыми индикаторами учитывают институциональные и инновационные параметры (число патентов, факты внедрения разработок). Корректировка завершает цикл: по итогам анализа производится пересмотр параметров, перераспределение ресурсов и прекращение нерезультативных программ. Действенность корректирующего механизма - главный признак, отличающий реальную поддержку от имитации [5].

Необходимость государственного вмешательства в венчурную отрасль вытекает из теории фиаско рынка: сектор страдает от сильной информационной асимметрии, а инновации создают положительные эффекты для третьих сторон, у которых нет единого владельца-инвестора, из-за чего на посевной стадии поток частного капитала блокируется [6]. Рыночный механизм не способен обеспечить достаточный объем вложений при таком дисбалансе - это компенсирует государство. Но интервенция несет и отрицательные последствия. Результативные программы, как показал анализ Дж. Лернера на обширной международной статистике, ставят конкретные задачи, имеют четко обозначенный конечный срок, дают управляющим операционную независимость и регламентируют процедуры выхода; неэффективные страдают от расплывчатости целей, не предполагают завершения и открытого мониторинга итогов, а также непрозрачны в отборе претендентов [7]. Этот тезис актуален для РФ, где отмечен глубокий упадок: доля участия иностранных фондов резко упала, объемы поддержки высокотехнологичных проектов в двадцать третьем году сократились, и весь рынок значительно сжался к две тысячи двадцать пятому году [1]. Показатели первого квартала двадцать шестого года фиксируют сохранение спада [11]; при продолжении текущего вектора итоговые цифры года будут, вероятно, еще меньше. Между тем потенциал используемых стимулов исчерпан не полностью. Итоговая производительность институтов определяется слаженностью всего управленческого цикла; один лишь рост бюджетного финансирования или количества созданных инфраструктурных объектов не служит гарантией успеха - при изъянах на любом этапе система останется декоративной, не принося запланированного воздействия [8].

Внедрение управленческого цикла разбираем на конкретных примерах, оценивая каждый случай отдельно. Собран обширный инструментарий воздействия на венчурную экосистему. Классификация этих механизмов проведена по трем категориям: финансового, инфраструктурного и регуляторного характера, с чем сопряжено определение степени их распространенности.

Финансовые инструменты. Институты развития выдают прямое и косвенное финансирование. Российская венчурная компания (РВК), основанная в 2006 году и с 2021 года работающая в контуре РФПИ, применяет соинвестиционную модель: фонды формируются вместе с частными инвесторами, поддерживаются управленческие команды. Объем рынка в 2025 году, по сведениям Dsight, достиг 159 млн долл. - на 10% ниже уровня 2024-го, а число сделок сокра-

тилось до 102 (минус 42%). Средняя сумма транзакции заметно выросла. Капитал сосредоточен в узком пуле крупных сделок, и на долю частных фондов приходится 52,6% общего объема [1]. Рынок разворачивается к частным инвесторам, но масштаб капиталов пока не позволяет говорить о стабильности. Фонд развития промышленности с 2014 года поддерживает предприятия зрелых стадий - это иной сегмент, чем венчур, ориентированный на посевные и начальные этапы. Такое рассогласование образует структурную уязвимость системы. Налоговые преференции применяют для резидентов особых экономических зон и участников «Сколково». В стране, по данным Минэкономразвития, действует 50 ОЭЗ с интегральным показателем эффективности 90% при пороговом значении 80% [10]; инвестиции их резидентов демонстрируют ярко выраженную восходящую динамику. Резидентская база «Сколково» широка, но территориальная привязка программы сохраняется - на региональные стартапы ее льготы не распространяются.

Инфраструктурная поддержка включает бизнес-инкубаторы, технопарки, акселераторы и центры компетенций. Столичный акселератор, запущенный в 2019 году для технологических стартапов, ежегодно гарантирует нескольким десяткам команд менторское сопровождение с возможностью пилотных закупок и доступом к нужной инфраструктуре. Московский инновационный кластер на платформе i.moscow, работающий по принципу «единого окна», аккумулирует субсидирование, грантовые механизмы, акселерационные процедуры и поиск партнеров на городском уровне. Вне такой интеграционной среды инфраструктура фрагментирована. Программы, иницируемые на корпоративном, региональном и федеральном уровнях, работают без единой координации, из-за чего дублируют друг друга на стартовых этапах становления проектов и оставляют функциональные пробелы на фазе их последующего расширения.

Экспериментальные правовые режимы (Федеральный закон No 258-ФЗ) и «регуляторные песочницы» вошли в нормативный инструментарий. Эта совокупность правовых средств позволяет апробировать инновационные разработки. Условия проведения освобождены от соблюдения отдельных предписаний действующего законодательства. Практическое применение иллюстрируют два проекта: пилотный в области цифровых финансовых услуг (2019 г.) и эксперимент с беспилотным транспортом (2021 г.). Подобные режимы снижают административные препятствия для отраслей с жестким государственным контролем. Сфера применения ограничена конкретными отраслями, что сдерживает распространение механизмов на технологии, объективно требующие корректировки законодательной базы.

Реестр малых технологических компаний (МТК) начал формироваться в 2023-2024 годах [12]. Его правовой статус и порядок ведения в ГИС «Экономика» закреплен Федеральным законом No 478-ФЗ. Оператором системы выступает Минэкономразвития России, экспертизу передали Фонду «Сколково», Фонду содействия инновациям, Центру поддержки инжиниринга и инноваций и АНО «Платформа НТИ». Годовая выручка претендента на статус МТК не превышает 4 млрд руб.; требуются также профильный вид деятельности и права на результаты интеллектуальной собственности. К середине 2025 г. в реестре числилось свыше 5 тыс. организаций, плановый показатель на 2030 г. - 12 тыс. По созданию рабочих мест и темпам роста такие компании в 3-4 раза превосходят средние предприятия. Реестр служит единой точкой доступа к господдержке. Со статусом МТК связано право на льготное кредитование: ставка равна ключевой ставке ЦБ РФ минус 7 процентных пунктов. С 2025 г. субъектам РФ разрешили устанавливать инвестиционный налоговый вычет для лиц, вносящих вклад в товарищества, которые инвестируют в МТК [12]. Внедряется интеграция этого статуса в систему привлечения частного венчурного финансирования.

Количественные критерии - объемы капиталовложений, число участников, количество рабочих мест - не дают основы для анализа механизмов, из-за чего такая аналитика признана неполноценной. Включение качественных параметров функционирования всего цикла восполняет этот пробел. Сверх того требуется макроэкономическая оценка итога, получаемого страной.

Результаты прямой финансовой поддержки неоднозначны. Инициативы РВК заложили основу капитала некоторых фондов, но доля государства в общем потоке инвестиций минимальна. Объем ассигнований на сложные технологии в 2023 году сократился, так как уход иностранных игроков не восполнен деятельностью госструктур. Вытеснение государства частным капиталом на фоне снижения абсолютных масштабов считают структурным явлением [1].

Регламенты планового выхода государства из состава акционеров в отечественной модели проработаны слабо. Классический контур венчурного финансирования строится на поэтапном

инвестировании в ходе раундов с ростом капитализации субъекта, а доход инвестору приносит отчуждение пакета акций или первичное публичное предложение. Полноценный цикл в современной российской экономике не воспроизводится. Процедуры публичных размещений для технологических предприятий только складываются, ликвидность на вторичных рынках долей слаба, санкционные ограничения вносят дестабилизацию. Государственные ресурсы, попавшие в акционерный капитал, закрепляются там на неопределенный срок: венчурную логику вытесняет пассивное приобретение долей, из-за чего финансовые ресурсы теряют мобильность и не создают новых инвестиционных потоков. Архитектура системы блокирует возвратную рециркуляцию венчурного капитала.

В израильской программе «Йозма» [13, 14] апробирована иная конфигурация организации инвестиционного цикла. Инициативу запустили госструктуры в начале 90-х, чтобы сформировать национальный сектор венчурного финансирования. Капиталом обеспечено десять частных венчурных организаций, доля государства в каждом фонде не превышала 40% совокупного объема средств. Оставшуюся часть привлекли от частных (в том числе иностранных) инвесторов, управление делегировали независимым экспертным коллективам. Ключевой элемент - механизм выхода: частные участники получали право в течение пяти лет выкупить государственную долю по номиналу плюс незначительный процент, из-за чего успешные фонды переходили под полный частный контроль. Государство фиксировало результат и высвобождало ресурсы, для вкладчиков возникал мощный стимул к участию. Программа стала катализатором - в сжатые сроки в стране сложилась автономная венчурная экосистема, после чего государственное присутствие прекратили, считая задачи реализованными [14]. Подобных механизмов в российской практике нет. Государственные фонды лишены фиксированного срока существования, обязательств по плановому изъятию капитала и льготных условий для частных соинвесторов. Модель совместного инвестирования институтов развития предусматривает доленое финансирование, однако аналога опциона программы «Йозма» в ней не заложено, из-за чего участие частного капитала остается вложением с неопределенными сроками отдачи.

Наименее формализованная составляющая налогового инструментария - механизм контроля: стимулы не мотивируют наращивать затраты на НИОКР, поскольку нормативная регламентация не содержит императива, обязывающего направлять высвобожденные средства исключительно в инновации [8]. В особых экономических зонах проблема иная: совокупный объем фискальных потерь от льготного режима не соотносится с финансовыми показателями резидентов. Комплексный коэффициент продуктивности (до 90 %) фиксирует степень достижения плановых ориентиров, но не выявляет чистый бюджетный результат [10]; из открытых источников нельзя получить данные для расчета мультипликативного эффекта. При распределении объектов инфраструктуры заметен перекос: подавляющая часть сделок проходит в Москве, тогда как регионы с развитым индустриальным комплексом задействованы слабо, а проекты технопарков часто запускаются без предварительного изучения рыночного спроса. По итогам первого квартала 2026 г. объем венчурных инвестиций составил 9,5 млн долл. на 18 транзакциях - на 75 % меньше аналогичного периода 2025 г. [11]; сжатие этого сегмента становится устойчивым. Решающим источником капитала выступает частный инвестор, а общий объем вкладываемых ресурсов сокращается, из-за чего государство переходит от прямого финансирования к созданию предпосылок для частного венчурного капитала. Об успешности реестра малых технологических компаний как самого нового инструмента говорить рано: его активность началась в 2024 г., а система контроля результатов отсутствует.

Возможности отечественных инструментов господдержки велики, но их полноценная эффективность не реализована. Не хватает согласованности между программами разных уровней; местами выявляется дублирование. Системное измерение чистого бюджетного эффекта преференций не проводится, механизм планомерного освобождения государства от долей в компаниях не сложился, из-за чего капитал оборачивается медленно. У ряда инструментов фиксируется лишь формальное бытование: к заявленным стратегическим ориентирам они не ведут. Эти изъяны затрагивают разные фазы единого административного контура, что требует комплексной оценки всего целого. Базой к ней служит логическое звено «ресурсы на входе, процесс преобразования, полученный результат, итоговый эффект». Этот взгляд воплощен в предлагаемой концептуальной рамке.

В основе исследуемой концепции лежит непрерывность управленческого цикла. Объем налоговых льгот, капитальная база фонда или наличие введенного в действие технопарка не гарантируют работоспособность инструментария при отсутствии мониторинга и своевременной корректировки параметров. Без этих компонентов механизм становится чисто декларативным. Цикличность – сущностная характеристика административного цикла: каждый этап завершается внесением правок, образующих базу для следующего. Эффективность всего инструмента обеспечивается постоянным повторением процедур с опорой на результаты обратной связи. Эти положения верифицируются опытом государственного венчурного финансирования: успех программ связывается исследователями с институциональной архитектурой и формализованными процедурами по отбору, надзору и сворачиванию проектов, тогда как масштабы инвестиций оказывают на конечный результат подчиненное воздействие [7].

Подход выстраивает четыре оценочных уровня, интегрирующих шесть компонентов цикла «ресурсы → действия → итоги → последствия», из-за чего исследовательский вопрос и комплекс метрик строго специфичны для каждого из них. Агрегированные взаимосвязи сведены в таблицу 1.

Таблица 1

Соответствие элементов управленческого цикла уровням оценки

Уровень	Элемент(ы) цикла	Ключевой вопрос	Что измеряется
Нормативный	нормативная база	заданы ли правила и цели?	полнота и непротиворечивость НПА, наличие целевых ориентиров, качество инновационной политики
Организационный	оператор исполнения	есть ли кому исполнять?	наличие уполномоченного оператора, его самостоятельность и ресурсное обеспечение
Процедурный	процедуры реализации	прозрачен ли путь к поддержке?	ясность критериев отбора, сроки, предсказуемость процедур
Результативный	мониторинг, оценка, корректировка	достигаются ли результаты и работает ли корректировка?	финансовые, инновационные и бюджетные показатели, а также сам факт наличия мониторинга и корректировки

Традиционные методики сводят оценку результативности к объему капиталовложений и числу сформированных вакансий. Предлагаемая концептуальная схема рассматривает процесс целостно. Финансовые метрики дополняются институциональными параметрами (качеством регламентов, степенью автономии управляющей структуры и открытостью процедур), а также фиксацией циклической завершенности: в схеме заложен механизм трансляции результатов мониторинга в корректировку государственной политики. Недостаточная проработка хотя бы одного из четырех блоков сводит на нет усилия по остальным. Совершенное законодательство или внушительные суммы инвестиций не гарантируют результат – они требуют последующей корректировки на основе полученных данных. Лишь так предотвращается деградация всей системы [8].

Нормативный анализ проверяет, насколько закон реализуем на практике: есть ли измеримые ориентиры, не противоречат ли акты друг другу, соответствует ли нормативная база текущей практике. Косвенно это отражает параметр «качество инновационной политики» в региональном рейтинге [15]. Организационный этап требует уточнить оператора инструмента, его автономию и ресурсы. Зарубежный опыт (инициатива «Йозма») показывает: эффективность зависит от профессиональной независимости – каждый фонд вели самостоятельные эксперты [13, 14]. Прозрачность пути от заявки до договора анализируется на процедурном уровне. Здесь часто обнаруживается разрыв между декларируемыми условиями и реальной работой инструментов. Результативный этап сводит воедино то, что обычно оценивают по отдельности. Это итоговые индикаторы: финансовые (объем венчурных инвестиций и доля частного капитала), инновационные (патентная активность и выпуск инновационной продукции), бюджетные (соотношение выпадающих поступлений от льгот и роста налогов). К ним добавляются мониторинг с систе-

мой сбора данных и корректирующий механизм - пересмотр условий по итогам оценки. Парадокс в том, что мониторинг и корректировка утрачиваются: входящие показатели растут, но причинно-следственная связь между результатами политики и исходными решениями неочевидна. Поэтому налоговая преференция не стимулирует дополнительные расходы на НИОКР [8]. Главное преимущество четырехуровневой схемы - не в сравнении инструментов, а в точном определении, где разрывается цикл и какое звено слабое.

Москва - бесспорный лидер: более половины стоимостного объема и числа сделок на российском венчурном рынке приходится на столицу (по данным Агентства инноваций Москвы) [2]; в рейтинге инновационного развития субъектов РФ она занимает первую строчку [15]. Венчурный сегмент города - самый зрелый элемент экосистемы в масштабах страны, из-за чего его считают репрезентативным. Неполнота инвестиционного оборота, заметная даже в столь развитой территории, не вызвана нехваткой финансов.

В московской экосистеме выделяют четыре структурных уровня. Нормативная составляющая фиксирует за столицей лидерство по качеству инновационной политики [15]. Организационный уровень опирается на инфраструктуру с операторами - Московский инновационный кластер, Агентство инноваций Москвы, венчурный фонд и управляющую компанию ОЭЗ «Технополис Москва» [2]. Процедурный уровень охватывает механизмы акселерации, пилотные закупки и сервисную поддержку инвесторов. Наивысшие показатели дает результативный уровень: прирост инвестиционной активности резидентов особых экономических зон сопровождается устойчивым ростом выручки участников «Технополиса Москва» [2].

Выявлен системный дефект национального масштаба, присущий всем этапам. Детализация выходных данных высока, но заключительная фаза цикла, включая столичный регион, недоделана. Ключевые уязвимости - регулярный расчет чистого фискального эффекта от налоговых льгот и регламент выхода государства из числа участников компаний. На первой, второй и третьей стадиях, а также по отчетным параметрам четвертой Москва демонстрирует высокий уровень, однако связка «мониторинг → корректировка» прерывается. Причина - в природе самого механизма: ресурсный потенциал столичной системы превосходит возможности любого другого субъекта федерации, и тем яснее, что лишь наращиванием денежных вливаний дефект не устранить. Для сравнения: израильская программа «Йозма» с самого запуска содержала в своей архитектуре процедуры выхода и корректирующие действия - государство фиксировало приобретенный результат, после чего изымало средства через заранее оговоренный опцион [13, 14]. Результаты обобщения сведены в таблице 2.

Таблица 2

Оценка венчурной экосистемы Москвы по уровням управленческого цикла

Уровень	Оценка	Обоснование по Москве
Нормативный	сильный	первое место по качеству инновационной политики в рейтинге инновационного развития субъектов РФ [15]
Организационный	сильный	зрелый состав операторов: Агентство инноваций Москвы, Московский инновационный кластер, Московский венчурный фонд, УК «Технополис Москва» [2]
Процедурный	средний	отлаженная акселерация и пилотные закупки, но фрагментарность инструментов сохраняется
Результативный	не замкнут	выходные показатели высоки (более половины венчурного рынка РФ по объёму и числу сделок, устойчивый рост инвестиций резидентов московских ОЭЗ [2]), но системная оценка чистого бюджетного эффекта и механизм планового выхода проработаны недостаточно: связка «мониторинг → корректировка» пока не замкнута

Полезность этой концептуальной рамки выходит за границы региональной экосистемы и применима к процедуре сквозного сопровождения. Пример - реестр малых технологических компаний (Федеральный закон № 478-ФЗ, 2023 г.), введенный недавно на общегосударственном уровне как единая платформа доступа к господдержке. Нормативная часть фундаментальна: законодательно зафиксированы статус МТК, критерии включения и реестровая модель под задачи федерального проекта «Технологии». Организационный аспект проработан: документально закреплён оператор (Министерство экономического развития РФ) и сформирована инфраструктура аккредитованных экспертных центров [12]. Система вращается вокруг реестровой записи. Включение в перечень даёт хозяйствующему субъекту ускоренный доступ к мерам поддержки, тогда как механизмы, гарантирующие предсказуемость селекции по отдельным программам, пока завершают формирование [12]. Вопрос практической эффективности не решен. Достигнуты формальные количественные отметки: свыше пяти тысяч организаций уже внесено в реестр при плановом целевом показателе в двенадцать тысяч к концу 2030 года, запущено льготное кредитование [12]. Сведений об измеримом экономическом результате и адаптационных механизмах на основе такой оценки в открытом доступе нет.

Ситуация в реестре МТК повторяет московскую: нормативная база, ответственная структура и регламенты уже сформированы, однако механизмы оценки эффективности с последующей корректировкой отсутствуют, хотя все предпосылки для их внедрения есть. Управленческий процесс обрывается на стадии анализа результатов, не перетекая в итерацию корректировки. Для вновь создаваемого реестра в этом видится плюс: мониторинг результативности вместе с механизмом внесения изменений допустимо заложить изначально, пока конфигурация не стала жесткой. Оба анализа подтверждают прикладное значение предложенной схемы - она дополняет действующие рейтинговые системы, смещая фокус с абсолютных величин на полноту управленческого цикла и выделяя звено, требующее доработки.

Заключение

Снижение инвестиций продолжается. 159 млн долл., привлеченных за 2025 г., на 10% меньше, чем годом ранее; в начале 2026 г. падение не прекратилось. Фондирование все больше идет за счет частного капитала, роль государственных структур в российской венчурной экосистеме признается минимальной. Финансовые механизмы объединены с инфраструктурными и регуляторными инструментами, но такое разнообразие мер отдачи не гарантирует. Слабая координация программ, адресованных разным уровням, сдерживает развитие. Администрирование осложнено отсутствием рутинной калькуляции бюджетного эффекта, а процедуры выхода из учредительских позиций плохо регламентированы. Корень проблемы - не в объемах бюджетных ассигнований, а в незамкнутости контура управления.

Анализ позволил описать институциональный механизм как единый управленческий цикл. Из этой трактовки выведена концептуальная схема оценки его результативности, включающая нормативный, организационный, процедурный и результативный уровни. Действующие рейтинги фиксируют достигнутые показатели - и ничего сверх того. В предлагаемую схему введена проверка замкнутости цикла: устанавливается, производится ли по итогам корректировка для пересмотра используемых инструментов через трансформацию мониторинговых данных. Такое решение прошло апробацию на двух институциональных объектах - венчурной экосистеме Москвы и федеральном реестре малых технологических компаний, чем его пригодность и была верифицирована. Для состоявшейся региональной экосистемы и для недавно внедренного сквозного инструментария первые три уровня состоятельны. Замыкающее звено, напротив, выступает наиболее уязвимым, поскольку возвратного механизма от результатов к корректировке пока не наблюдается.

Анализ позволяет выработать прикладные рекомендации. Первоочередная задача - внедрить унифицированный сквозной мониторинг всех мер господдержки на единой системе показателей, чтобы оценка эффективности опиралась на сопоставимые данные, а не на разрозненную отчетность ведомств. Без этого корректировка по итогам мониторинга (следующий шаг управленческого цикла) теряет реализуемость. Эта позиция охватывает привязку продления льгот к целевым инновационным параметрам (объем затрат на НИОКР, патентная активность, коммерциализация разработок) и пересмотр конфигурации инструментов вслед за оценочными процедурами [8]. Интеграция механизма планового выхода государства из уставного капитала по

аналогии с израильским проектом «Йозма» – наиболее трудоемкая задача. Он использует принцип срочности, свойственный венчурным фондам, и встраивает опцион на выкуп госдоли частными инвесторами [13; 14]. Ожидается, что такая практика восстановит цикл оборачиваемости венчурного капитала и поднимет интерес частного сектора к госпрограммам. Совокупность этих действий нацелена на стратегический сдвиг: переход от прямого бюджетного финансирования к условиям для самовоспроизводства частных венчурных ресурсов. Дальнейшая исследовательская повестка включает количественную проработку концепта (преобразование четырехуровневой оценочной системы в набор измеряемых индикаторов с весами) и межрегиональное сравнение. Такое сопоставление покажет, тиражируется ли выявленная на материалах Москвы закономерность в субъектах с другим ресурсным обеспечением.

Литература

1. Венчурная Евразия: итоги 2025 года: аналит. отчет / Dsight, Б1, «Т-Инвестиции». Москва, 2026. [Электронный ресурс]. URL: <https://b1.ru/local/assets/surveys/b1-dsight-venture-eurasia-2025-results-review.pdf> (дата обращения: 04.06.2026).
2. Рынок венчурных инвестиций России 2024: исследование / Агентство инноваций Москвы. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://innoagency.ru> (дата обращения: 04.06.2026).
3. Isenberg D. How to Start an Entrepreneurial Revolution // Harvard Business Review. 2010. Vol. 88, no. 6. P. 40-50.
4. Brown R., Mason C. Looking Inside the Spiky Bits: A Critical Review and Conceptualisation of Entrepreneurial Ecosystems // Small Business Economics. 2017. Vol. 49, no. 1. P. 11-30. DOI: 10.1007/s11187-017-9865-7 EDN: CJFOXH.
5. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. VIII, 152 p. DOI: 10.1017/CBO9780511808678.
6. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press, 2013. XXV, 237 p. ISBN: 978-0-85728-252-1.
7. Lerner J. Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed-and What to Do About It. Princeton: Princeton University Press, 2009.
8. Симачев Ю.В., Кузык М.Г., Фейгина В.В. Государственная поддержка инноваций в России: что можно сказать о воздействии на компании налоговых и финансовых механизмов? // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12, № 1. С. 7-38. EDN: SBPJGF.
9. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35, № 2. С. 3-20. EDN: QOLEBJ.
10. Об итогах функционирования особых экономических зон за 2024 год: отчет / Министерство экономического развития Российской Федерации. Москва, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 04.06.2026).
11. Объем венчурных инвестиций в I квартале 2026 г. упал на 75 % // ComNews. 2026. 16 апр. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.comnews.ru/content/244804> (дата обращения: 04.06.2026).
12. Реестр МТК обновил показатель в 5000 компаний: сообщение / Министерство экономического развития Российской Федерации. Москва, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 04.06.2026).
13. Ларионов А.С. Роль государства в создании и развитии экосистемы венчурных инвестиций, стартапов и технологических инноваций в экономике Израиля // Финансовый журнал. 2025. Т. 17, № 2. С. 100-121. DOI: 10.31107/2075-1990-2025-2-100-121 EDN: HXHSL.
14. Avnimelech G., Teubal M. Targeting Venture Capital: Lessons from Israel's Yozma Program // Financial Systems, Corporate Investment in Innovation, and Venture Capital / eds. A. Bartzokas, S. Mani. Cheltenham: Edward Elgar, 2004. Ch. 5. P. 85-116. DOI: 10.4337/9781845420642.00009.
15. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 10 / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт статистических исследований и экономики знаний. [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru> (дата обращения: 04.06.2026).