

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(2\)-28-38](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(2)-28-38)

EDN: QOWLNB



## ПРИНЦИП ДВОЙСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© Качалов Р.М., Слепцова Ю.А., 2025

*Качалов Роман Михайлович*, доктор экономических наук, профессор, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия;

ORCID: 0000-0001-5866-3390, eLibrary SPIN: 6705-5207, [kachalov1ya@yandex.ru](mailto:kachalov1ya@yandex.ru)

*Слепцова Юлия Анатольевна*, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва;

ORCID: 0000-0001-9343-3574, eLibrary SPIN: 1002-1061, [julia\\_sleptsova@mail.ru](mailto:julia_sleptsova@mail.ru)

Статья поступила: 04.03.2025, принята к печати: 13.05.2025

### *Оригинальная статья*

**Аннотация.** Цель исследования – проанализировать существующие способы управления маркетинговой деятельностью научной организации, выявить их достоинства и недостатки и предложить новую концепцию, основанную на многополярной системе управления маркетинговой деятельностью. Исследование имеет теоретический характер и опирается на системную экономическую теорию. Описаны четыре стиля управления: административный, авторитарный, бюрократический и либеральный применительно к управлению научной организацией. Показано, какие возможности и какие факторы риска могут проявиться при каждом стиле управления для каждой из подсистем управляемого объекта: объектной, процессной, проектной и средовой. Уточнен состав внешних подсистем в маркетинговой деятельности научной организации, в том числе бренд научной организации, весь комплекс коммуникационных процессов, совокупность проектов, реализуемых в рамках научной организации, включая научные исследования и научные мероприятия, и репутацию научной организации среди представителей целевой аудитории научной организации, представляющих средовую подсистему. Указаны примеры факторов риска, которые могут негативно повлиять на восприятие бренда научной организации, ее коммуникации с целевой аудиторией, представление о научных результатах или репутацию в обществе. В данном исследовании впервые для описания взаимодействия научной организации с внешними акторами применен принцип двойственности, нашедший свое отражение в соотношении между внутренним наполнением и внешним окружением и проявляющийся в отношениях научной организации с ее социально-экономической экосистемой.

**Ключевые слова:** системная экономическая теория; многополярная система управления; четырехполярное управление организацией; научная организация; принцип двойственности; маркетинговые инструменты; бренд научной организации; результаты научной деятельности; факторы риска.

**Классификация JEL:** I29, L30, O31.

**Конфликт интересов:** Качалов Р.М. входит в состав редакционной коллегии журнала «Экономическая наука современной России», однако его мнение не влияло на решение о публикации данной работы. Материал прошел установленную журналом процедуру рецензирования. Дополнительных конфликтов интересов не выявлено.

**Для цитирования:** Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. (2025). Принцип двойственности в управленческой и маркетинговой деятельности научной организации // Экономическая наука современной России. Т. 28. № 2. С. 28–38. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(2\)-28-38](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(2)-28-38). EDN: QOWLNB

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(2\)-28-38](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(2)-28-38)



EDN: QOWLNB

## THE DUALITY PRINCIPLE IN THE MANAGEMENT AND MARKETING ACTIVITIES OF A SCIENTIFIC ORGANIZATION

© Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A., 2025

*Roman M. Kachalov*, Dr. Sci. (Economics), Professor, Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia;

ORCID: 0000-0001-5866-3390, eLibrary SPIN: 6705-5207, [kachalov1ya@yandex.ru](mailto:kachalov1ya@yandex.ru)

*Yulia A. Sleptsova*, Cand. Sci. (Economics), Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia;

ORCID: 0000-0001-9343-3574, eLibrary SPIN: 1002-1061, [julia\\_sleptsova@mail.ru](mailto:julia_sleptsova@mail.ru)

Received: 03/04/2025, Accepted: 05/13/2025

### *Original article*

**Abstract.** The purpose of a study is to analyze existing methods of managing the marketing activities of a scientific organization, identify their advantages and disadvantages and propose a new concept based on a multipolar management system. The paper is based on systemic economic theory. The paper describes four management styles: administrative, authoritarian, bureaucratic and liberal, as applied to the management of a scientific organization. It is shown what opportunities and what risk factors can appear with each management style for each of the subsystems of the managed object: object, process, project and environmental. The composition of these subsystems in the marketing activities of a scientific organization is specified, including the brand of a scientific organization, the entire complex of communication processes, a set of projects implemented within the framework of a scientific organization, including scientific research and holding scientific events, and reputation of a scientific organization among representatives of the target audience of a scientific organization representing the environmental subsystem. Examples of risk factors that may negatively affect the perception of a scientific organization's brand, its communication with the target audience, its perception of scientific results, or its reputation in society are indicated. This study is the first to apply the duality principle as a tool for describing the interaction of a scientific organization with external actors.

**Keywords:** systemic economic theory; multipolar management; quadripolar management of organization; scientific organization; duality principle; marketing tools; brand of a scientific organization; scientific results; risk factors.

**Classification JEL:** I29, L30, O31.

**Conflict of interest:** Roman M. Kachalov is a member of the editorial board of the journal "Economics of Contemporary Russia", however, his opinion did not influence the decision to publish this work. The material underwent the journal's established peerreview procedure. No additional conflicts of interest were identified.

**For reference:** Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A. The duality principle in the management and marketing activities of a scientific organization. *Economics of Contemporary Russia*. 2025;28(2):28–38. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(2\)-28-38](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(2)-28-38). EDN: QOWLNB

## ВВЕДЕНИЕ

Накопление фундаментальных научных знаний и их трансфер в производство в настоящее время является процессом с непредсказуемым и нечетким результатом. Знание в данном случае обладает специфическими чертами товара и общественного блага; к одной из них можно отнести высокий уровень затрат на производство и потребление научного знания (Полтерович, 2023). Научное знание в неопределенном будущем может представлять некоторую социальную полезность и обрести способность удовлетворить нормативный интерес общества, т.е. его можно отнести к некоторому виду опекаемых благ, а следовательно, оно может обладать мотивом для государственной активности (Рубинштейн, 2023). В российских реалиях важнейшей проблемой остается разрыв между фундаментальной наукой, созданием технологических и научных инноваций и их внедрением в практическую деятельность предприятий (Вольчик, Фурса, Маслокова, 2021, с. 41).

Поэтому привлечение внимания к тематике исследований и поиск новых способов передачи результатов своей деятельности является основным направлением усилий разработки маркетинговых мероприятий научной организации. Для успешной реализации таких мероприятий сотрудникам и руководству организации необходимо понять, какую ценность создает разработанная ими теория или методология для потенциальных клиентов, независимо от того, лежат ли результаты исследований в организационных, социальных, экономических или экологических областях, и разработать в итоге устойчивую и масштабируемую модель для применения на предприятиях. Кроме того, для трансляции своих идей ученым желательно иметь с бизнес-сообществом единый язык и одну терминологическую базу, поэтому некоторым представителям академической среды потребуются *специализированные знания*. Обучение менеджменту и предпринимательству при этом должно осуществляться через практически ориентированные и апробированные курсы обучения.

Выбор теоретической рамки изучения управления маркетинговой деятельностью научной организации обусловлен сложностью этого социально-экономического феномена. Поэтому вначале уточним определение и границы исследуемого объекта – «научной организации», а в более узком смысле – научной организации экономического профиля, который будем понимать как институционально оформленное сообщество научных работников, исследующих закономерности развития социально-экономической среды. В перспективе маркетинговая деятельность

академической организации может быть рассмотрена как некоторый институт, выполняющий функции распространения и продвижения знаний о тематике исследований и полученных результатов научных исследований. В научной литературе работы, в которых анализируется маркетинговая деятельность, в основном посвящены исследованиям маркетинга товаров и услуг, ряд работ посвящен маркетинговой деятельности университетов (например, Radko, Belitski, Kalyuzhnova, 2023; Рыбалко, 2022).

Гипотеза данного исследования состоит в следующем: маркетинговую и управляющую подсистемы научной организацией можно рассматривать как двойственные друг по отношению к другу или как две функционально связанные системы, представленные множествами своих элементов и отношений между ними. Это верно в случае, если, с одной стороны, между множествами элементов системы управления и системы маркетинга, а также между множествами отношений этих систем установлено взаимно однозначное соответствие, а, с другой стороны, в ситуации, когда некоторые элементы первой системы связаны определенным отношением, и соответствующие им элементы второй системы также связаны отношением.

Цель данной работы состоит в разработке концепции управления маркетинговой подсистемой научной организации с использованием принципа двойственности, системной экономической теории, современной теории лидерства и новых информационных технологий. На данном этапе работы была предпринята попытка систематизировать сведения о применимых для научной организации способах маркетинговой деятельности.

Маркетинговая деятельность научной организации в современных условиях требует новых инструментов, включающих не только возможности новых технологий, но и новый подход к людям, подразумевающий, что изощренные и точные модели, построенные с помощью алгоритмов, предсказывающие будущие состояния общества, не всегда работают.

## ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ МЕНЕДЖМЕНТОМ И МАРКЕТИНГОМ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Под *маркетинговой подсистемой* научной организации будем понимать некоторую совокупность научных исследований, прикладных разработок и действий, направленных на распространение информации о тематике исследований и научных достижений организации, а также выявление по-

тенциальных потребителей научных результатов и возможных партнеров для продолжения и развития совместных исследований (Качалов, Слепцова, 2018).

На основании принципа двойственности можно предположить, что внутреннее наполнение и внешнее окружение научной организации представляют собой двойственные системы и могут порождать важные феномены и ситуации в экономической сфере (Клейнер, 2019, с. 141).

Соотношение между внутренним наполнением и внешним окружением может проявляться во взаимоотношениях научной организации и ее социально-экономической экосистемы. В такую экосистему включаются представители ее целевой аудитории: частные и государственные компании, руководители которых заинтересованы в реализации научных принципов организации бизнес-процессов или во внедрении новых программных комплексов; высшие учебные заведения, в которых создают новые учебные курсы и преподают сотрудники научной организации, а студенты и аспиранты могут принимать участие в мероприятиях научной организации; органы государственного управления, представители которых могут привлечь сотрудников научной организации для экспертизы и обоснования проектов решений; общественные организации при желании руководителей повысить эффективность деятельности таких организаций (Качалов, Слепцова, 2023, с. 86).

Структуризация управления маркетинговой подсистемой научной организации может быть основана на классификации элементов внутреннего пространства и ближайшего внешнего окружения научной организации и возможности объединения их в группы, подлежащие маркетинговому воздействию, и предполагать различные подходы. При формировании маркетинговой подсистемы научной организации могут реализоваться разные стили менеджмента: административный, автократический, бюрократический, либеральный (Клейнер, 2024, с. 170).

Как правило, научная организация имеет иерархическую структуру, т.е. состоит из лабораторий, отделов и иных подразделений, во главе организации стоит директор, осуществляющий руководство с применением властных полномочий к работникам. Такой стиль управления называется *административным*.

В тех случаях, когда представитель дирекции организации непосредственно и постоянно вступает в контакт с каждым работником, минуя его непосредственного линейного руководителя, с часто меняющимися личными указаниями, речь идет об *автократическом стиле* руководства.

*Бюрократический стиль* может встречаться в научной организации с системой регламентов, положений и инструкций, определяющих действия каждого сотрудника. При создании локальных нормативных документов (так называемых формальных институтов) необходимо учитывать влияние социо-культурных факторов внутри научной организации; с одной стороны, это поможет избежать риска неприятия формального института, а, с другой, может способствовать гармонизации формальных норм и неформальных институтов – традиций и правил поведения, принятых в организации, «конфликт между которыми может иметь неблагоприятные последствия в повышении транзакционных издержек взаимоотношений сотрудников, отдельных групп, подразделений или закрепления неэффективных норм и их воспроизводства» (Аузан и др., 2020, с. 83).

*Либеральный стиль* управления практикуется в научной организации, взаимодействие сотрудников которой регулируется внутренней средой. Основная задача руководителя, придерживающегося такого стиля, состоит в создании и поддержке такой творческой научной среды и в координирующих действиях.

В рамках управляемой системы научной организации в соответствии с системной экономической теорией, предложенной Г.Б. Клейнером (Клейнер, 2022, с. 463), выделяют четыре подсистемы: объектную, проектную, процессную и средовую.

*Объектная подсистема* включает в себя материальные активы, используемые в научной организации, а кроме этого, важной составляющей этой подсистемы можно считать человеческий капитал научной организации, который выходит за границы простого множества сотрудников организации и может считаться ее важнейшим нематериальным активом. Человеческий капитал научной организации включает синергию совместного использования индивидуальных способностей, дополнительных ценностей, научного потенциала, возможности сотрудников предлагать нестандартные решения (Жданов, 2023, с. 60). Для формирования такого человеческого капитала от сотрудников требуется способность к непрерывному обучению, развитию навыков исследования, критического мышления, творческого подхода к новым задачам, поиска нестандартных решений, а также способность к работе в условиях неопределенности и адаптации к постоянным изменениям (Kuzminov, Sorokin, Froumin, 2019).

*Объектную маркетинговую подсистему* с точки зрения управления маркетинговой стратегией научной организации олицетворяет бренд научной организации, т.е. некоторое структурированное

и формализованное представление о научных достижениях и результатах работы научной организации, истории ее создания и вкладе в науку наиболее известных ее сотрудников в информационном пространстве (Качалов, Слепцова, Климанова, 2017).

*Процессная* подсистема научной организации состоит из различных организационных и творческих процессов. Множество таких процессов преобразует материальные, информационные и трудовые ресурсы в научные результаты сотрудников, лабораторий и организации в целом.

*Процессная* маркетинговая подсистема состоит из всего комплекса коммуникационных процессов научной организации, научных подразделений, временных научных коллективов и отдельных научных сотрудников с представителями внешней среды. Такие контакты могут регулироваться специализированным документом, регламентирующим коммуникационную политику научной организации.

Проекты научной организации могут включать исследования, проводимые временными научными командами по грантам различных научных фондов, проведение научных мероприятий, издание сборников научных трудов и т.д. Таким образом, *проектная* подсистема научной организации представляет собой совокупность проектов, реализуемых в научной организации.

Подобная деятельность сопровождается усилиями из *проектной* маркетинговой системы, например, изложением в научно-популярной форме результатов научных исследований и дальнейшим их использованием в просветительских лекциях, специализированных мероприятиях для представителей государственных или коммерческих организаций. Для проведения симпозиума, конферен-

ции, семинара, издания сборника научных трудов и т.п. определяется отдельный набор маркетинговых мероприятий.

*Средовая* подсистема научной организации включает в себя как действующие внутренние нормативные акты, так и традиции, поддерживаемые внутри организации. Другими словами, состоит из множества формальных и неформальных институтов.

*Средовая* маркетинговая подсистема научной организации представляет собой совокупность юридических и физических лиц, заинтересованных в тематике исследований и научных результатах научной организации, включая региональный, и в некоторых случаях глобальный рынок труда, на котором организация может привлечь новых сотрудников, а также отраслевое и/или федеральное законодательство, регулирующее деятельность научной организации в правовом поле. Решающее значение в маркетинговой средовой подсистеме и объектом внимания является институт репутации научной организации. Безусловно, этот институт важен и для бренда научной организации, и для коммуникаций и научных мероприятий, проводимых организацией.

Таким образом, можно как выделить управляемые подсистемы внутри научной организации, так и описать подсистемы, которые могут быть объектами приложения маркетинговых усилий научной организации, которые тесно связаны с управляемыми подсистемами (см. таблицу).

Это выделение структурных компонентов управляемой подсистемы и связанной с ней маркетинговой подсистемы может помочь выбору специализированных инструментов воздействия при том или ином типе управления (см. рисунок).

**Таблица.** Структура управляемой и маркетинговой подсистем научной организации

Название подсистемы	Наполнение внутренней управляемой подсистемы научной организации	Наполнение внешней маркетинговой подсистемы научной организации
Объектная	Материальные и нематериальные активы	Бренд научной организации
Процессная	Организационные и творческие процессы, связанные с исследовательской и хозяйственной деятельностью	Процессы коммуникации с внешней средой научной организации по поводу исследовательской и хозяйственной деятельности
Проектная	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация исследований и отчетности по грантам;</li> <li>Проведение научных мероприятий, публикация сборников научных трудов</li> </ul>	Маркетинговые программы мероприятий, сопровождающие: <ul style="list-style-type: none"> <li>публикацию результатов исследований;</li> <li>научные мероприятия и иные проекты научной организации</li> </ul>
Средовая	Формальные институты: <ul style="list-style-type: none"> <li>действующие внутренние нормативные акты, неформальные институты;</li> <li>культура взаимоотношений и традиции, поддерживаемые внутри научной организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Совокупность юридических и физических лиц, заинтересованных в услугах и научных результатах научной организации;</li> <li>Институт репутации научной организации</li> </ul>

Составлено авторами.



Рис. Управляемая и маркетинговая подсистемы научной организации

Составлено авторами.

## ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ НА МАРКЕТИНГОВУЮ ПОДСИСТЕМУ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Под *управленческим воздействием* на маркетинговую подсистему в данном исследовании будет пониматься некоторая программа мероприятий, осуществляемых различными акторами, как индивидуальными, так и коллективными, в том числе руководителями, отдельными научными сотрудниками, научными группами, научными подразделениями организации. К таким воздействиям могут быть отнесены заключение договоров о сотрудничестве с университетами и другими научными учреждениями, создание научных сообществ или ассоциаций, проведение научных симпозиумов, научных семинаров, иные коммуникации с высшими учебными заведениями и т.п. С точки зрения используемых способов представления информации, могут быть использованы, с одной стороны, традиционные форматы проведения мероприятий, а, с другой стороны, современные маркетинговые инструменты или отдельные элементы современных инфокоммуникационных технологий, например, продвижение в социальных сетях, ведение научных блогов, онлайн конференции и т.д.

Сложность оценки применения таких воздействий состоит в том, что управление производится внутри контура организации, а результат предполагается во внешней для научной организации сре-

де, в этом отчасти и проявляется эффект принципа двойственности управления и маркетинга (Клейнер, 2019). Различия между управляющей и маркетинговой подсистемами заключаются также в разных типах воздействия на объекты приложения усилий, т.е. управляющая подсистема воздействует прямым способом, например, руководство организации может издать приказ или распоряжение, которому обязан подчиняться сотрудник организации, а маркетинговая подсистема воздействует косвенно на представителя целевой аудитории.

Подробнее рассмотрим примеры различных управленческих стилей при воздействии на четыре компонента маркетинговой подсистемы научной организации.

### Управленческие воздействия для формирования позитивного образа или бренда научной организации

Создание и поддержка бренда научной организации тесно связаны с развитием человеческого капитала как индивидуального, т.е. каждого научного сотрудника, в том числе социально-психологического, интеллектуального и творческого капитала, так и коллективного человеческого капитала, например, капитал отношений и структурный или организационный капитал (Жданов, 2022, с. 71).

При административном управлении удачной может быть реализация проекта для внедрения

корпоративного стиля в рамках научной организации, в таком случае в рамках определенного периода все сотрудники переходят на определенный вид презентаций научных докладов, определенный образ визитных карточек, единый стиль оформления печатных материалов, корпоративную почту и т.д.

Такой подход возможен и при авторитарном управлении организации, если высшее руководство организацией заинтересовано в продвижении бренда научной организации. В отличие от административного управления, директор может донести свой взгляд не только до руководителей среднего звена (заведующих лабораторий или начальников подразделений), но и до ключевых научных сотрудников.

При бюрократическом стиле управления использование специализированной атрибутики научной организации может быть закреплено в инструкциях или положениях и систематически контролироваться.

При либеральном управлении бренд научной организации продвигается на любом уровне лишь только в том случае, если, как им кажется, аффилиация с научной организацией приносит дополнительную ценность. *Факторами риска* (ФР) для бренда научной организации могут быть ФР незаинтересованности в задачах и темах исследований, предлагаемых научной организацией для совместных НИР, или ФР игнорирования сотрудников организации в выдвижении ученых на научные премии, присвоении почетных званий, распределении грантов.

### Воздействия на маркетинговые коммуникации научной организации

Под *маркетинговой коммуникацией* понимается совокупность контактов между научной организацией, лабораториями или отдельными учеными и представителями целевой аудитории (научными сотрудниками из других научных организаций, преподавателями университетов, студентами и аспирантами высших учебных заведений, сотрудниками коммерческих и некоммерческих организаций, представителями органов государственного управления и т.п.) для их информирования о результатах своих исследований с целью привлечь финансирование или найти заинтересованных лиц для продолжения научных проектов, совместной деятельности и т.д. Таким образом, в отличие от концепции распространения научного знания как односторонней передачи научной информации, в маркетинговой коммуникации участвует две или более сторон, т.е. научная коммуникация может быть двусторонней или многосторонней (Karrel, Holmen, 2019). Научная коммуникация сформировалась под воздействием политических, институ-

циональных и культурных запросов (Неустроева, 2018, с. 3). В то же время цифровые технологии меняют характер взаимодействий между учеными и сотрудниками предприятий, государственных учреждений и некоммерческих организаций, так как современные технологии могут обеспечить эффективность функциональных коммуникаций.

При *административном* стиле управления совокупность коммуникационных взаимодействий сотрудников представляет научную организацию во внешнем пространстве как целостный объект, следовательно, жестко соблюдается единый стиль формата коммуникаций акторов научной организации с контрагентами целевой аудитории.

Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, определяет тип и ожидаемый результат коммуникации от каждого научного сотрудника по сегментам целевой аудитории научной организации, при выборе метода финансирования решает задачи оптимизации каналов коммуникации, учитывая ограниченность маркетингового бюджета.

*Бюрократический* стиль управления в области маркетинговых коммуникаций предполагает закрепление во внутренних нормативных актах научной организации определенного механизма согласования решений в области коммуникационной политики. То есть, с одной стороны, предполагается, что сотрудник научной организации осознает свою индивидуальную ответственность следования общей политике научной организации, а, с другой стороны, соблюдается самостоятельность и некоторая автономность сотрудника при реализации коммуникаций.

Для руководителя научной организации, придерживающегося *либерального* стиля управления, желательно, чтобы любые маркетинговые коммуникации сотрудников базировались на принципах прозрачности, этичности и системности. Следование этим принципам допускает право свободного выбора и вместе с тем способствует развитию взаимоотношений между создателями и реципиентами научного знания.

*Факторы риска* маркетинговых коммуникаций научной организации могут проявляться как ФР неэтичности поведения сотрудников организации в той или иной спорной ситуации или ФР реакции сотрудников научной организации на кризисные явления в общественной жизни и т.д.

### Управленческие воздействия в составе программы маркетинговых мероприятий реализации проектов научной организации

Создание программы маркетинговых мероприятий можно разделить на четыре стадии или этапа.

На первом этапе оцениваются возможности маркетингового сопровождения того или иного проекта. На следующем этапе определяется потребность проекта в маркетинговой поддержке. На третьем этапе разрабатываются конкретные маркетинговые действия; на заключительном этапе утверждаются и реализуются рекламные компании проекта. К специальным инструментам продвижения научного знания можно отнести научные симпозиумы, конференции, семинары, круглые столы, профессиональные школы и т.п.

Следует отметить, что неравномерность накопления знаний, изменение структуры исследований и разработок влияют на выбор тематики научных исследований, их результатов и публикаций этих научных результатов. Если коммерциализация научного продукта может удовлетворить растущий спрос, тем меньше вероятность того, что результаты научных исследований будут опубликованы в научных журналах (Дементьев, 2023).

*Административный* стиль управления предполагает применение методов сетевого доступа и инициацию проектов подготовки и проведения научных мероприятий в смешанном формате. В таком случае виртуальный формат с применением инфокоммуникационных технологий помогает расширить охват целевой аудитории.

При *автократическом* стиле управления по распоряжению руководителя научной организации сотрудники могут быть вовлечены в разработку технических или технологических стандартов федерального, регионального или отраслевого уровня.

*Бюрократический* стиль управления может обеспечить непрерывный мониторинг целевой аудитории научной организации, привлекать внимание к некоторым весьма специфическим маркетинговым инструментам, к таким как, например, ситуационные кабинеты, стенды и т.п., при помощи которых потенциальные потребители могут ознакомиться с работой программных комплексов или моделей на конкретных примерах.

При *либеральном* стиле управления может осуществляться полное или частичное финансирование участия научных сотрудников в отраслевых региональных выставках, материальная поддержка организации научных симпозиумов, конференций, семинаров, презентаций с приглашением представителей предпринимательского сообщества, преподавателей и аспирантов университетов и других представителей целевой аудитории.

*Факторами риска* в деятельности маркетинговой подсистемы научной организации могут быть ФР неприменимости научных результатов в практике работы предприятий реального сектора экономики, в образовательном вузовском процессе или

ФР низкого спроса на прикладные научные разработки организации, выведенные в виде продукта на рынок.

### Создание и поддержание репутации научной организации

До появления информационных технологий научное знание было устроено строго иерархическим образом. Человек, обладающий таким знанием, в общественном сознании был выше человека, таким знанием не обладающего (Соколов, 2021). Таким образом, можно предположить, что необходим некоторый критерий для доверия мнению тому или иному эксперту, ученому, специалисту и т.п. И таким критерием может быть *репутация*.

Создание «...репутации начинает представляться как одна из ключевых целей стратегического менеджмента» (Овруцкий, 2016). Это утверждение может быть применено в том числе и к научной организации.

Под *репутацией научной организации* в данном исследовании будет пониматься рациональное и/или эмоциональное мнение представителей научного сообщества, возникшее в результате восприятия определенных параметров данной научной организации. К таким параметрам могут быть отнесены: разработанные модели и алгоритмы, программные комплексы, широко используемые в различных отраслях; высокая оценка научного уровня выполненных исследований; наличие среди сотрудников организации ученых с мировым именем и т.п. Можно отметить, что репутация также формирует общественное мнение о достоинствах и недостатках любой организации, она аккумулирует в себе все невыявляемые нематериальные активы в единый образ научной организации во внешней среде и обладает определенным уровнем синергии.

Хотя сложно представить *административные* способы воздействия на создание и поддержание репутации научных сотрудников, лабораторий и научной организации в целом, такие управленческие воздействия существуют. Например, к таким воздействиям можно отнести распоряжение о представлении научных идей и результатов в доступной форме с ясным способом изложения. Такие простые тексты необходимы для ознакомления с результатами исследований не только чиновников из государственных органов управления, но и иных лиц, принимающих решения. Таким образом, научным сотрудникам придется искать баланс между специализированным научным языком профессионалов и инструментами общения в социальных сетях или в публичной политике.

*Автократический* стиль руководства в части формирования репутации научной организации

может проявляться в приоритетном развитии той или иной научной школы, в том числе стимулирование участия в государственных и международных исследовательских программах, участие в экспертизе крупномасштабных проектов, связанных с тематикой исследования, руководителей такой научной школы.

При *бюрократическом* стиле управления для укрепления репутации в рамках научной организации может быть принят этический кодекс сотрудника научной организации. Подобный документ может включать различные подходы и принципы, например, такие как: обязательность, лояльность, прозрачность, управление уровнем риска (Абрамова, Орлова, 2018, с. 11).

*Либеральный* стиль управления определяется взаимоотношениями сотрудников научной организации и может регулироваться внутренней средой, в которой проявляется как совместная деятельность, так и конкурирование различных научных школ. При таком стиле управления существенной становится количественная оценка социальной и научной значимости результатов исследований – число опубликованных статей в высокорейтинговых научных журналах, изданных монографий; участие в престижных научных мероприятиях; создание и поддержание баз данных, моделей, программных комплексов и т.п.

Следует отметить, что такой феномен, как репутация организации, не является статичным, с течением времени изменения могут быть направлены как в сторону улучшения, так и в сторону ухудшения, поэтому требуется постоянный мониторинг и управление (Белоглазова, Варкулевич, Шилова, 2023, с. 4567–4588).

*Факторами риска* для репутации научной организации могут быть ФР появления негативных откликов, мнений, упоминаний о научной организации в любых формах и на любых информационных площадках или ФР отрицания ценности результатов исследований, проведенных сотрудниками научной организации, в научной среде.

Выделение четырех стилей, или четырех полюсов, управления научной организации и их отражение в ее маркетинговой деятельности в соответствии с принципом двойственности могут быть отнесены к характеристикам маркетинговой стратегии и нуждаются в конкретизации в каждой научной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принцип двойственности между системой управления внутри научной организации и ее маркетинговой активностью, направленной во внеш-

нюю среду, может быть выявлен с помощью методов системного анализа и реализован в виде зависимостей между управляющей и управляемой системами и подсистемами различного назначения и уровня. Практическая реализация принципа двойственности может создать некоторые предпосылки для гармонизации деятельности научной организации и ее внешнего окружения в качестве локальной социально-экономической экосистемы.

В связи с этим предпринята попытка описать характер влияния одного из четырех стилей управления: административного, авторитарного, бюрократического или либерального на выбор той или иной разновидности маркетинговых инструментов, а также сформулировать концепцию управления маркетинговой активностью научной организации с точки зрения системной экономической теории.

Показано, что одним из объектов маркетинговой деятельности может стать бренд научной организации. Запуск проекта по созданию позитивного образа организации у представителей целевой аудитории, как правило, происходит при административном или авторитарном стиле управления научной организацией. Внедрение корпоративного стиля, подразумевающее использование единого дизайна презентаций для мероприятий, визитных карточек и иных носителей символики научной организации, может быть закреплено локальными нормативными актами и санкционироваться бюрократическими процедурами. Влиятельность бренда научной организации зависит, скорее, от значимости вклада в науку ее ученых, известности научных школ и лояльности сотрудников. Такие нематериальные ценности формируются при либеральном стиле управления организацией.

Для каждого сотрудника научной организации, в отличие от сотрудников коммерческих предприятий, маркетинговые мероприятия подразумевают регулярные коммуникационные процессы с сотрудниками других научных организаций, преподавателями университетов, представителями деловой среды и органов государственной власти, работниками некоммерческих организаций. Такие взаимодействия, как правило, ближе, поэтому сеть формальных (регламентированных) и неформальных контактов между учеными и представителями целевой аудитории научной организации могут способствовать распространению научных знаний на базе взаимной заинтересованности. Таким образом, подобные контакты могут стать стартовой точкой в процессе коммерциализации результатов научных исследований или их некоммерческого использования.

В управлении проектами научной организации чаще всего применяется комбинация всех полюсов управления: административного, авторитарного,

бюрократического и либерального. Это связано, с одной стороны, с жесткими временными рамками выделения финансирования и отчетности, осуществления руководства проектом, а, с другой стороны, того творческого потока, необходимого для производства новых знаний, который нуждается в некоторой свободе от привычных рамок.

Институт репутации научной организации тесно связан с брендом научной организации и поддерживается в течение длительного периода существования организации, деятельности известных ученых в ее стенах, создания влиятельных научных теорий и экспертизы крупных проектов. В эпоху развития цифровых технологий институт репутации подвергся некоторой «коррозии», это касается не только научных организаций, так как этические нормы и правила поведения в циф-

ровом пространстве еще не устоялись. Создание и поддержание институтов репутации научной организации и научной экспертизы в новом виртуальном мире нуждается в дополнительных исследованиях.

Таким образом, можно заключить, что маркетинговая деятельность научной организации направлена на ее внешнее окружение, т.е. на представителей ее целевой аудитории, которую можно охарактеризовать как несколько фрагментарную. И влияние на реципиентов научного знания не может быть оказано прямыми управленческими воздействиями, но зависит в том числе от бренда и репутации научной организации, коммуникационных процессов и вклада реализованных научных исследовательских проектов в фундаментальную и прикладную науку.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Абрамова Е.В., Орлова М.Ю. (2018). Кодекс деловой этики как инструмент повышения деловой репутации организации // Вестник ВИАПП. № 1. С. 9–12.
- Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалов В.А. и др. (2020). Социокультурные факторы в экономике: пройденные рубежи и актуальная повестка // Вопросы экономики. № 7. С. 75–91. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-7-75-91
- Белоглазова В.А., Варкулевич Т.В., Шилова А.Ю. (2023). Деловая репутация как экономическая категория: современные подходы и особенности для российских субъектов хозяйствования // Креативная экономика. Т. 17. № 12. С. 4567–4588. DOI: 10.18334/ce.17.12.119866
- Вольчик В.В., Фурса Е.В., Маслокова Е.В. (2021). Государственное управление и развитие российской инновационной системы // Управленец. Т. 12. № 5. С. 32–49. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-3
- Дементьев В.Е. (2023). Предоставление научными журналами общественно полезных услуг должно финансироваться государством // Вопросы экономики. № 4. С. 135–150. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-4-135-150
- Жданов Д.А. (2022). Человеческий капитал предприятия: модель компетенций работника в цифровом мире // *п-Есопору*. Т. 15. № 5. С. 58–74. DOI: 10.18721/JE.15504
- Жданов Д.А. (2023). Онтогенез человеческого капитала предприятия // Управленческие науки. Т. 13. № 1. С. 54–70. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-54-70
- Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. (2023). Маркетинговые исследования в деятельности научной организации // Экономическая наука современной России. № 2 (101). С. 83–94. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-2(101)-83-94 EDN: ENKUNW
- Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. (2018). Структурный подход к выбору коммуникационных решений стратегии маркетинга научной организации // Экономическая наука современной России. № 3 (82). С. 80–93.
- Качалов Р.М., Слепцова Ю.А., Климанова А.Р. (2017). Формирование позитивного образа научной организации в социальном пространстве // Актуальные проблемы экономики и права. № 11 (3). С. 16–29. DOI: 10.21202/1993-047X/11/2017/3/16-29
- Клейнер Г.Б. (2024). Многополярное управление организацией // Российский журнал менеджмента. № 22 (2). С. 163–178. DOI: 10.21638/spbu18.2024.201
- Клейнер Г.Б. (2022). Информационная теория факторов управления экономическими организациями // Российский журнал менеджмента. № 20 (4). С. 461–481. DOI: 10.21638/spbu18.2022.401
- Клейнер Г.Б. (2019). Принципы двойственности в свете системной экономической теории // Вопросы экономики. № 11. С. 127–149. DOI: 10.32609/0042-8736-2019-11-127-149
- Неустроева С.Л. (2018). Научная коммуникация: глобальный тренд или новая академическая дисциплина? // Социальное пространство. № 5. С. 1–10. DOI: 10.15838/sa.2018.5.17.12
- Овруцкий А.В. (2016). Репутация. Репутационный дискурс. Репутационный ущерб // Психолог. № 4. С. 10–18.
- Полтерович В.М. (2023). Авторский капитал и реформирование российской публикационной системы // Вопросы экономики. № 6. С. 138–158. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-6-138-158
- Рубинштейн А.Я. (2023). Эволюция государства и провал общества: теоретические заметки // Экономическая наука современной России. № 1 (100). С. 33–47. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-1(100)-33-47
- Рыбалко М.А. (2022). Вопросы реализации маркетинговой деятельности университетов в условиях трансформационных изменений в системе высшего образования // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). № 4 (80). С. 74–82. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2023.80.4.010
- Соколов Д.В. (2021). Знание и образование в цифровую эпоху // Идеи и идеалы. Т. 13. № 2-1. С. 33–50. DOI: 10.17212/2075-0862-2021-13-2.1-33-50

- Kappel K., Holmen S.J. (2019). Why science communication, and does it work? A taxonomy of science communication aims and a survey of the empirical evidence. *Frontiers in Communication*, no. 4, pp. 55. DOI: 10.3389/fcomm.2019.00055
- Kuzminov Ya., Sorokin P., Froumin I. (2019). Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. *Foresight and STI Governance*, vol. 13, no. 2, pp. 19–41. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41
- Radko N., Belitski M., Kalyuzhnova Y. (2023). Conceptualising the entrepreneurial university: the stakeholder approach. *The Journal of Technology Transfer*, vol. 8, no. 3, pp. 955–1044. DOI: 10.1007/s10961-022-09926-0
- Abramova E.V., Orlova M. Yu. (2018). Code of business ethics as a tool to improve a business reputation of the organization. *Bulletin of the Volga Institute of Economics, Pedagogy and Law*, no. 1, pp. 9–12 (in Russ.)
- Auzan A.A., Bakhtigaraeva A.I., Bryzgalin V.A. et al. (2020). Sociocultural factors in economics: Milestones and perspectives. *Voprosy Ekonomiki*, no. 7, pp. 75–91 (in Russ.) DOI: 10.32609/0042-8736-2020-7-75-91
- Beloglazova V.A., Varkulevich T.V., Shilova A. Yu. (2023). Goodwill as an economic category: modern approaches and peculiarities for Russian business entities. *Kreativnaya Ekonomika*, no. 17 (12), pp. 4567–4588 (in Russ.) DOI: 10.18334/ce.17.12.119866
- Volchik V.V., Fursa E.V., Maslyukova E.V. (2021). Public administration and development of the Russian innovation system. *The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 32–49 (in Russ.) DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-3
- Dementiev V.E. (2023). Socially useful services of scientific journals should be funded by the state. *Voprosy Ekonomiki*, no. 4, pp. 135–150 (in Russ.) DOI: 10.32609/0042-8736-2023-4-135-150
- Zhdanov D.A. (2022). Human capital of an enterprise: a model of employee competencies in the digital world. *π-Economy*, no. 15 (5), pp. 58–74 (in Russ.) DOI: 10.18721/JE.15504
- Zhdanov D.A. (2023). The ontogenesis of human capital in an enterprise. *Management Sciences*, no. 13 (1), pp. 54–70 (in Russ.) DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-54-70
- Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A. (2023). Marketing research in the activity of a scientific organization. *Economics of Contemporary Russia*, no. 2, pp. 83–94 (in Russ.) DOI: 10.33293/1609-1442-2023-2(101)-83-94 EDN: EHKUNW
- Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A. (2018). Structural Approach to the Marketing Strategy Creation for a Scientific Organization. *Economics of Contemporary Russia*, no. 3, pp. 80–93 (in Russ.)
- Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A., Klimanova A.R. (2017). Forming a positive image of a scientific institution in the social environment. *Russian Journal of Economics and Law*, vol. 11, no. 3, pp. 16–29 (in Russ.) DOI: 10.21202/1993-047X/11/2017/3/16-29
- Kleiner G.B. (2024). Multipolar management of organization. *Russian Management Journal*, no. 22 (2), pp. 163–178 (in Russ.) DOI: 10.21638/spbu18.2024.201
- Kleiner G.B. (2022). Information theory of economic organizations management factors. *Russian Management Journal*, no. 20 (4), pp. 461–481 (in Russ.) DOI: 10.21638/spbu18.2022.401
- Kleiner G.B. (2019). The principles of duality in the light of the system economic theory. *Voprosy Ekonomiki*, no. 11, pp. 127–149 (in Russ.) DOI: 10.32609/0042-8736-2019-11-127-149
- Neustroeva S.L. (2018). Scientific communication: a global trend or a new academic discipline? *Social Area*, no. 5 (17), pp. 1–10 (in Russ.) DOI: 10.15838/sa.2018.5.17.12
- Ovrutskii A.V. (2016). Reputation. Reputational discourse. Reputational damage. *The Psychologist*, no. 4, pp. 10–18 (in Russ.)
- Polterovich V.M. (2023). Authorship capital and reforming the Russian publication system. *Voprosy Ekonomiki*, no. 6, pp. 138–158 (in Russ.) DOI: 10.32609/0042-8736-2023-6-138-158
- Rubinstein A.Y. (2023). The Evolution of the State and the Failure of Society: Theoretical Notes. *Economics of Contemporary Russia*, no. 1 (100), pp. 33–47 (in Russ.) DOI: 10.33293/1609-1442-2023-1(100)-33-47
- Ribalko M.A. (2022). Issues of implementation of marketing activities of universities in context of transformational changes in system of higher education. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH)*, no. 4 (80), pp. 74–82 (in Russ.) DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2023.80.4.010
- Sokolov D. (2021). Knowledge and Education in Digital Era. *Ideas and Ideals*, vol. 13, no. 1–2, pp. 33–50 (in Russ.) DOI: 10.17212/2075-0862-2021-13-2.1-33-50
- Kappel K., Holmen S.J. (2019). Why science communication, and does it work? A taxonomy of science communication aims and a survey of the empirical evidence. *Frontiers in Communication*, no. 4, pp. 55. DOI: 10.3389/fcomm.2019.00055
- Kuzminov Ya., Sorokin P., Froumin I. (2019). Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. *Foresight and STI Governance*, vol. 13, no. 2, pp. 19–41. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41
- Radko N., Belitski M., Kalyuzhnova Y. (2023). Conceptualising the entrepreneurial university: the stakeholder approach. *The Journal of Technology Transfer*, vol. 8, no. 3, pp. 955–1044. DOI: 10.1007/s10961-022-09926-0