



УДК 316.7  
DOI 10.18522/2227-8656.2025.3.17  
EDN PKLAMG

Научная статья

## МЕНЕДЖЕРИСТСКИЙ ПОДХОД К ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ НАУЧНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

## MANAGERIAL APPROACH TO INTERNAL AND EXTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR FOR THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN RUSSIAN SCIENTIFIC INSTITUTIONS

*А. М. Салогуб\**

ORCID: 0000-0002-3477-451X

*М. А. Арсельгова\*\**

ORCID: 0000-0002-1673-6130

*Angela M. Salogub\**

*Marina A. Arselgova\*\**

\* *Пятигорский государственный  
университет, Пятигорск, Россия*

\*\* *Ингушский научно-исследовательский  
институт гуманитарных наук  
им. Ч. Э. Ахриева, Магас, Россия*

\* *Pyatigorsk State University,  
Pyatigorsk, Russia*

\*\* *The Ingush Scientific-Research Institute  
of the Humanities named after  
Chakh Akhriev, Magas, Russia*

**Цель исследования** – анализ возможностей внедрения элементов менеджеристского подхода к управлению внутренней и внешней социальной ответственностью как фактора повышения эффективности деятельности российских научных учреждений.

**Методологическая база исследования** включает сравнительный анализ цехового («мастеризм») и менеджеристского подходов к управлению, системный подход к социальной ответственности (внутренней и внешней), а также критический анализ организационных практик научных учреждений. Основу составляет концепция опережающих обязательств и социальной отчетности, рас-

**Objective of the study.** Analysis of the possibilities of introducing the elements of a managerial approach to managing internal and external social responsibility as a factor in increasing the efficiency of Russian scientific institutions.

**Methodological basis of the study** includes a comparative analysis of the workshop (“mastery”) and managerial approaches to management, a systems approach to social responsibility (internal and external), and a critical analysis of the organizational practices of scientific institutions. The basis is the concept of advanced commitments and social reporting, considered as tools for increasing efficiency,

---

© Салогуб А. М., 2025

© Арсельгова М. А., 2025

смаатриваемых как инструменты повышения эффективности, что позволяет предложить сбалансированную модель, сочетающую профессиональную автономию научного сообщества с элементами современных управленческих практик.

**Результаты исследования.** Выявлены ключевые особенности цехового управления («мастеризма») в научных учреждениях, включая его устойчивость к изменениям, закрытость профессионального сообщества и слабую восприимчивость к управленческим инновациям. Обосновано, что традиционный подход к управлению научными организациями ограничивает их потенциал за счет отсутствия системного взаимодействия с внешней средой, недостаточной ориентации на коммерциализацию научных результатов, слабой адаптации к запросам общества и рынка. Доказано, что внедрение элементов менеджеристского подхода (системное управление социальной ответственностью, опережающие обязательства перед сотрудниками и внешними стейкхолдерами, публичная отчетность) способно повысить эффективность управления научными учреждениями. Разработаны рекомендации по интеграции менеджеристских принципов в управление научными организациями без кардинального отказа от традиционных подходов.

**Перспективы исследования.** Дальнейшие исследования могут быть направлены на: эмпирическую проверку предложенных моделей управления социальной ответственностью в конкретных научных учреждениях; разработку методик оценки эффективности внедрения менеджеристских подходов в некоммерческих научных организациях; изучение барьеров организационных изменений в научной среде и способов их преодоления; сравнительные исследования международного опыта управления научными учреждениями для выявления лучших практик, применимых в российских условиях.

which allows us to propose a balanced model that combines the professional autonomy of the scientific community with the elements of modern management practices.

**Results of the study.** The key features of shop management (“masterism”) in scientific institutions are identified, including its resistance to change, closed professional community and weak receptivity to management innovations. It is substantiated that the traditional approach to the management of scientific organizations limits their potential due to: lack of systemic interaction with the external environment; insufficient focus on the commercialization of scientific results; weak adaptation to the needs of society and the market. The authors prove that the introduction of elements of the managerial approach (systemic management of social responsibility, advanced obligations to employees and external stakeholders, public reporting) can improve the efficiency of management in scientific institutions. Recommendations for the integration of managerial principles into the management of scientific organizations without a radical rejection of traditional approaches are developed.

**Prospects of the study.** Further research may be aimed at:

Empirical verification of the proposed models of social responsibility management in specific scientific institutions.

Development of methods for evaluating the effectiveness of implementing managerial approaches in non-profit scientific organizations.

The study of barriers to organizational change in the scientific environment and ways to overcome them.

Comparative studies of international management experience in scientific institutions to identify the best practices applicable to Russian conditions.

Таким образом, исследование открывает новые направления для научной дискуссии о модернизации управления научными организациями в контексте глобальных трендов менеджмента.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, научные учреждения, менеджеристский подход, опережающие обязательства, эффективность управления научными учреждениями, управление социальными организациями

Thus, the study opens up new directions for scientific discussion about the modernization of management in scientific organizations in terms of global management trends.

**Keywords:** social responsibility, scientific institutions, managerial approach, advanced obligations, efficiency of management in scientific institutions, management in social organizations

## Введение

Специфика современного управления социальными организациями во многом связана с развитием и повсеместным применением менеджеристского подхода, в том числе в целях всестороннего содействия непрерывным улучшениям (Багирова, Быкова, 2019).

В то же время особенности управления в научных учреждениях (под такими в рамках настоящей публикации понимаются все типы некоммерческих научно-исследовательских организаций) заключаются в том, что традиционно его основы представлены противоположностью менеджеризма – цеховое управление («мастеризм»). Мастеризм в XXI веке – относительно нетипичное явление, сохранившееся в некоторых коммерческих и ряде некоммерческих организаций. Таковыми, к примеру, являются отдельные медицинские учреждения, образовательные структуры, научные учреждения, учреждения культуры и др. В некоммерческих организациях, типичным примером которых выступают научные учреждения, менеджеристский подход к управлению понимается и воспринимается достаточно плохо (Вольчик и др., 2018).

Это связано, прежде всего, с традиционалистским типом организационной культуры, закрытым характером профессионального сообщества, основанного на патернализме (многие работники всю свою карьеру проводят в одном и том же научном учреждении), отсутствием организационной гибкости и высокой сопротивляемостью переменам. При этом цеховое управление во многом содействует достижению целей и задач функционирования научных учреждений, потому явной необходимости в пересмотре фундаментальных подходов к организации управления никак не усматривается. Руководители научных учреждений, будучи сами учеными, располагают достаточными компетенциями и продвинутым видением перспектив исследовательской деятельности, могут лучшим образом сформировать научно-исследовательские команды, способны организовать продуктивное взаимодействие с другими учреждениями, говоря с их представителями «на одном языке».

Впрочем, может быть выделен ряд недостатков цехового управления, как в принципе мало соответствующего актуальным трендам в развитии менеджмента социальных организаций. Один из ключевых – закрытость научных учреждений и других подобных организаций по отношению к управленческим инновациям, включая те, применение которых могло бы заведомо поспособствовать выходу на новый, качественно более высокий уровень организационного развития. Кроме того, эффективность управления научными учреждениями сдерживается отсутствием системных мер по коммерциализации результатов их деятельности (включая изначальную неориентированность на результат и ограниченную вовлеченность в системы коммерческого заказа) и – что не менее важно – недостаточным пониманием ключевых запросов, направляемых из внешней среды.

В настоящей публикации будут рассмотрены возможности внедрения элементов менеджеристского подхода к внутренней и внешней социальной ответственности как фактора эффективности управления российскими научными учреждениями.

### Результаты

Одно из величайших, без преувеличения, достижений концепции менеджизма – повсеместное утверждение парадигмы социальной ответственности в деятельности организаций любого типа. Под социальной ответственностью в современных условиях принято понимать принятие и реализацию организациями расширенных, опережающих обязательств перед своими работниками (внутренняя социальная ответственность) и перед субъектами внешней среды (внешняя социальная ответственность).

Что касается внутренней социальной ответственности, то ее реализация, пусть даже в распределенном виде (по разным направлениям, от оплаты труда и развития собственной социальной инфраструктуры до деятельности комитетов по научной этике) с той или иной степенью активно осуществляется и при цеховом и иных подходах к организации управления. Однако вопрос заключается в том, насколько такое управление будет рациональным, в том числе как с позиции расходуемых ресурсов, так и в контексте надлежащего соответствия ключевым потребностям самих сотрудников. Концепция принятия опережающих обязательств, выступающая основой парадигмы корпоративной социальной ответственности (Салогуб, Арсельгова, 2022) имеет ярко выраженный менеджеристский характер. Сколь бы ни был близок «менеджер-мастер» к коллегам по цеху, он все равно будет пытаться интуитивно догадываться об их потребностях, и по мере увеличения загруженности управленческой работой все меньше окажется погруженным в проблемы своего коллектива. «Достучаться» до такого управленца всегда возможно, однако стохастический характер принимаемых решений в области внутренней социальной ответственности вряд ли обеспечит продуктивность управления

в целом и не позволит активировать потенциал трудового коллектива столь значимо, как это могло быть при системном подходе, основанном на предварительном анализе, непрерывном мониторинге внутренней организационной среды и принятии по его результатам опережающих обязательств перед сотрудниками научного учреждения. Недостаток менеджеризма в управлении внутренней социальной ответственностью таких учреждений заключается, в том числе, в непонимании и отказе от специализированного управления: функционируют подразделения и отдельные сотрудники, уполномоченные в решении внутренних вопросов, однако их деятельность не взаимосвязана и не координируется, в том числе едиными целями, программами и планами. За пределами менеджеристского подхода идея подготовки социальных отчетов, которые выступили бы инструментами непрерывных организационных улучшений (Senay, Landrigan, 2018), также едва ли покажется перспективной.

Однако наиболее важным обстоятельством представляется то, что менеджеристский подход позволяет уточнить специфику воздействия внешней социальной ответственности на организационное развитие: лучше понимая потребности и взаимодействуя с агентами из внешней среды, организация получает одобрение в своей деятельности, развивает свои бизнес-процессы и продукты. Взаимодействие с внешней средой в российских научных учреждениях организовано крайне слабо, особенно в части того, что выходит за пределы контактов с заказчиками (чаще всего государственными) и другими научными учреждениями-партнерами. Отсутствуют специализированные структуры и профессиональные работники, которые изучали бы внешнюю среду и, тем более, старались определить ее запросы, чтобы им лучше соответствовать.

Непонимание значимости подобной деятельности также приводит к отказу от ее финансирования и развития; при этом научные учреждения зачастую фокусируются на направлениях, неактуальных для социально-экономического развития, не обеспечивающих общественный прогресс и одновременно не позволяющих эффективно монетизировать компетенции, перейдя на частичное или полное самофинансирование и инвестиции в долгосрочное устойчивое развитие научного учреждения. Зачастую подобные ситуации имеют латентный характер, что в еще большей мере сдерживает потенциал и готовность к переменам: на фоне развития фундаментальных исследований с неявным результатом (и отсутствием его гарантий), которые финансируются преимущественно за счет государства и не имеют потенциала текущей монетизации, упускается из вида возможность осуществлять параллельные связанные виды научно-исследовательской деятельности, которые вполне могут быть монетизированы. Наконец, даже будучи полностью вовлеченными в специфические направления долгосрочных исследований и не испытывая объективную необходимость в коммерческих заказах, научные учреждения

по-прежнему интегрированы во внешнюю среду, в том числе в широкий социум, из которого получают ресурсы (включая кадры), и от которого, по меньшей мере, требуется безусловное одобрение для нормального осуществления научной деятельности.

### **Выводы и рекомендации**

Выше аргументировано, что менеджеристский подход к управлению социальной ответственностью научного учреждения, как внутренней, так и внешней, призван обеспечить повышение эффективности его функционирования. Для этого важно принимать и реализовывать ключевые менеджеристские подходы, уточняющие парадигму социальной ответственности: системное целевое управление с привлечением выделенных профессиональных сотрудников или созданием специализированных структур управления; наличие программ, планов и специального бюджета; формирование управления на основе выявления и принятия опережающих обязательств перед агентами из внутренней и внешней среды; подготовку и публикацию отчетности по социальной ответственности научных учреждений как инструмента получения одобрения из внешней среды и неуклонных улучшений во внутренней. Реализация соответствующих направлений по большей части не требует кардинальной ломки традиционных подходов к управлению научными учреждениями. Не принципиально, чтобы в их главе становились исключительно профессиональные управленцы, однако развитие менеджериума приведет к тому, что от внутрицеховых, узких подходов к организационному управлению и развитию в научных учреждениях произойдет переход к синергетическому подходу, более соответствующему целям и задачам обеспечения всесторонней эффективности их функционирования. В качестве ожидаемых результатов повышения эффективности управления российскими научными учреждениями за счет системных воздействий на внутреннюю и внешнюю социальную ответственность могут быть названы улучшение процессов и результатов деятельности, получение большего ее одобрения от социальных партнеров, усиление вовлеченности персонала в высокопродуктивную работу и многие другие, позволяющие выйти на качественно более высокий уровень организационного развития.

### **Список источников**

Багирова А. П. Менеджеристский подход к родительскому труду: методы и технологии управления / А. П. Багирова, Д. Г. Быкова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, № 7(376). – С. 1262–1279. – DOI 10.24891/ni.15.7.1262. – EDN KTBSLN.

### **References**

Bagirova A. P., Bykova D. G. Managerial approach to parental work: management methods and technologies. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National interests: priorities and security*. 2019; 15; 7(376): 1262-1279. DOI 10.24891/ni.15.7.1262. (In Russ.)



Вольчик В. В. Институциональные ловушки и новый менеджери́зм в сфере образования и науки / В. В. Вольчик, М. А. Корытцев, Е. В. Маслюкова // *Управленец*. – 2018. – Т. 9, № 6. – С. 17–29. – DOI 10.29141/2218-5003-2018-9-6-2. – EDN PPKFYF.

Салогуб А. М. Социальная ответственность научного учреждения: социолого-управленческий анализ / А. М. Салогуб, М. А. Арсельгова // *Гуманитарий Юга России*. – 2022. – Т. 11, № 4. – С. 84–102. – DOI 10.18522/2227-8656.2022.4.6. – EDN DKXHPP.

Senay E. Assessment of Environmental Sustainability and Corporate Social Responsibility Reporting by Large Health Care Organizations / E. Senay, P. J. Landrigan // *JAMA Netw Open*. – 2018. – No. 1 (4). – e180975. DOI:10.1001/jamanetworkopen.2018.0975

**Для цитирования:** Салогуб А. М., Арсельгова М. А. Менеджеристский подход к внутренней и внешней социальной ответственности как фактор эффективности управления российскими научными учреждениями // *Гуманитарий Юга России*. – 2025. – Т. 14. – № 3 (73). – С. 208–215. DOI 10.18522/2227-8656.2025.3.17 EDN PKLAMG

#### Сведения об авторах

##### Салогуб Анжела Михайловна

Доктор социологических наук, профессор кафедры креативно-инновационного управления и права, ведущий научный сотрудник Департамента координации научно-исследовательской и инновационно-проектной деятельности в специалитете, магистратуре и аспирантуре Пятигорского государственного университета  
SPIN-код: 6953-0060  
AuthorID РИНЦ: 528628  
salogubam@yandex.ru

Vol'chik V. V., Koryttsev M. A., Masliukova E. V. Institutional traps and new managerialism in education and science. *Upravlenets = Manager*. 2018; 9(6): 17-29. DOI 10.29141/2218-5003-2018-9-6-2. (In Russ.)

Salogub A. M., Arselgova M. A. Social responsibility of a scientific institution: a socio-managerial analysis. *Gumanitarii Yuga Rossii = Humanitarian of the South of Russia*. 2022; 11(4): 84-102. DOI 10.18522/2227-8656.2022.4.6. (In Russ.)

Senay E., Landrigan P. J. Assessment of Environmental Sustainability and Corporate Social Responsibility Reporting by Large Health Care Organizations. *JAMA Netw Open*. 2018; 1(4). e180975. DOI:10.1001/jamanetworkopen.2018.0975

#### История статьи:

Поступила в редакцию – 11.04.2025

Одобрена после рецензирования –  
20.05.2025

Принята к публикации – 23.05.2025

#### Information about authors

##### Angela M. Salogub

Doctor of Sociological Sciences, Professor,  
Department of Creative and Innovative  
Management and Law,  
Leading Researcher,  
Department of Coordination of Research  
and Innovation-Project Activities  
in Specialist Programme, Master's  
and Postgraduate Studies,  
Pyatigorsk State University  
WoS. ResearcherID: AAE-3701-2022  
Scopus AuthorID: 57191840727  
salogubam@yandex.ru

**Арсельгова Марина Адамовна**

Старший научный сотрудник,  
Ингушский научно-исследовательский  
институт гуманитарных наук  
им. Ч. Э. Ахриева  
SPIN-код: 9191-6512  
AuthorID РИНЦ: 976380  
[marinaarselgova@mail.ru](mailto:marinaarselgova@mail.ru)

**Marina A. Arselgova**

Senior Research Fellow,  
Ingush Research Institute of Humanities  
named after Ch. Ahriev  
WoS. ResearcherID: GLR-3052-2022  
Scopus AuthorID: 58670072300  
[marinaarselgova@mail.ru](mailto:marinaarselgova@mail.ru)

*Авторы внесли эквивалентный вклад в подготовку публикации.*

*У авторов нет конфликта интересов для декларации.*