

УДК 005.6:001.89

JEL O32, M15

## **ЦИФРОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Иванова Анна Николаевна**

*ФГБУ «Всероссийский государственный Центр качества и стандартизации  
лекарственных средств для животных и кормов»,*

*ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Москва, Россия*

*e-mail: 4466555@mail.ru; SPIN-код: 9137-0813; ORCID: 0000-0003-3481-7556*

**Бабарыкин Виталий Павлович**

*ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Москва, Россия*

*e-mail: babarykin.vp@rea.ru; SPIN-код: 4099-2500; ORCID: нет*

**Аннотация:** В статье рассмотрено использование цифровых коммуникаций в управлении деятельностью научных организаций. Существующая система отечественного мониторинга учитывает отдельные показатели информационной активности, однако их количественная оценка не всегда характеризует востребованность представленных научных результатов. Предложено дополнить внутреннюю систему контроля показателями информационной результативности, вовлеченности, репутационно-доверительного эффекта и конверсионной результативности. Особое значение имеет оценка перехода от информационного контакта к практическому взаимодействию с потенциальным партнером. Авторами сделан вывод о возможности использования показателей цифровых коммуникаций при корректировке стратегии научной организации без увеличения состава обязательных отчетных показателей.

**Ключевые слова:** научная организация, цифровые коммуникации, результативность, управление, мониторинг, научная деятельность.

## **DIGITAL COMMUNICATIONS IN MANAGING THE PERFORMANCE OF RESEARCH ORGANIZATIONS**

**Ivanova Anna Nikolaevna**

*The Russian State Center for Animal Feed and Drug Standardization and Quality, Moscow, Russia*

*e-mail: 4466555@mail.ru; SPIN-code: 9137-0813; ORCID: 0000-0003-3481-7556*

**Babarykin Vitaly Pavlovich**

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia*

*e-mail: babarykin.vp@rea.ru; SPIN-code: 4099-2500; ORCID: No*

**Abstract:** The article examines the use of digital communications in managing research organizations. The existing monitoring system includes individual indicators of information activity, but their quantitative assessment does not always characterize the demand for research results. The authors propose supplementing internal control with indicators of information performance, engagement, reputation and trust, and conversion performance. Particular attention is paid to the transition from an information contact to practical interaction with a potential partner. The proposed indicators can be used when adjusting the strategy of a research organization without expanding mandatory reporting.

**Keywords:** research organization, digital communications, performance, management, monitoring, research activity.

**Введение.** Результативность деятельности научной организации определяется не только количеством полученных научных результатов. Существенное значение имеет их востребованность, возможность практического применения в реальном секторе экономики, взаимодействие с которым в настоящее время активно осуществляется с применением цифровых каналов, что предопределяет необходимость их учета при управлении научной деятельностью.

Действующая система мониторинга результативности деятельности научных организаций содержит значительный набор количественных показателей, характеризующих публикационную активность, результаты интеллектуальной деятельности, кадровый потенциал, финансовое и ресурсное обеспечение. Одновременно в ней присутствуют показатели, непосредственно связанные с внешней коммуникацией: количество научно-популярных публикаций, положительных и нейтральных упоминаний организации в средствах массовой информации, посещаемость официальных сайтов и страниц организации [1, 2]. Однако сам факт посещения сайта или упоминания организации не характеризует результативность коммуникации и ее влияние на достижение целей научной организации.

В ранее проведенных исследованиях было отмечено, что совершенствование системы управления научными организациями требует пересмотра отдельных контролируемых показателей и способов их измерения, а результативность научной деятельности должна рассматриваться во взаимосвязи с механизмами стратегического контроля и взаимодействием научной организации с внешней средой [3, 4]. Представляется, что одним из направлений такого пересмотра может стать уточнение подходов к оценке цифровой коммуникационной активности. При этом речь идет не об увеличении объема отчетности, а о формировании ограниченного набора показателей, имеющих непосредственное значение для принятия управленческих решений.

**Целью** статьи является рассмотрение возможностей использования цифровых коммуникаций в системе управления результативностью научной организации, а также определение показателей, имеющих практическое значение для оценки такого взаимодействия. В статье использованы методы контент-анализа, сравнительного анализа, группировки и систематизации. Проведено исследование нормативных документов, материалов системы мониторинга научных организаций и научных публикаций по рассматриваемой проблематике.

**Результаты.** Специфика деятельности научных организаций заключается в том, что полученный научный результат не всегда может быть непосредственно предложен конечному потребителю. Его практическому использованию предшествуют экспертное обсуждение, определение возможной области применения, апробация и, при необходимости, дальнейшая доработка. Цифровые каналы позволяют ускорить отдельные этапы такого взаимодействия, но сами по себе не обеспечивают востребованность разработки.

В документах стратегического планирования Российской Федерации усиление взаимодействия науки, образования и реального сектора экономики рассматривается как одно из условий достижения технологического лидерства. Вопросы формирования институциональных условий экономического суверенитета и повышения эффективности деятельности промышленных предприятий, в том числе наукоемкого сектора, ранее рассматривались Р.М. Нижегородцевым и в совместных исследованиях авторов [9, 10]. Национальные цели предусматривают увеличение внутренних затрат на исследования и разработки до уровня не менее 2% ВВП к 2030 году, в том числе за счет роста инвестиций со стороны частного бизнеса [11]. В этих условиях значение имеет не только объем созданных научных результатов, но и способность научной организации представить их потенциальному индустриальному партнеру в понятной и доступной форме.

В совместной работе авторов, посвященной современным коммуникационным моделям в рекламной деятельности, рассмотрено изменение коммуникационного взаимодействия в условиях цифровой трансформации, развития искусственного интеллекта и предиктивных моделей [5]. Применительно к научным организациям использование подобных подходов имеет свою специфику. Основной задачей становится установление контакта с организациями, для которых результаты исследований могут представлять практический интерес.

В рамках настоящего исследования цифровые коммуникации рассматриваются как часть управляемого взаимодействия научной организации с внешней средой посредством официального сайта, электронных информационных ресурсов, социальных сетей, профессиональных платформ и иных цифровых каналов. Выбор конкретного канала должен определяться составом целевой аудитории и задачами, которую решает организация. Аналогичный принцип используется при формировании стратегии цифровых коммуникаций, когда набор каналов и показателей определяется исходя из целей взаимодействия [6].

Для научной организации обычные показатели цифрового продвижения требуют определенной адаптации. Непосредственная продажа в данном случае далеко не всегда является конечным результатом коммуникации. Практический интерес представляют запрос на проведение исследования, предложение о совместной разработке, экспертное обращение, заключение соглашения о сотрудничестве, использование результата интеллектуальной деятельности или включение организации в совместный проект.

Таким образом, показатели охвата, просмотров и переходов могут использоваться для характеристики информационной активности, но их недостаточно для оценки результата. Для управления научной деятельностью более информативно

сопоставлять цифровой контакт с последующими обращениями, переговорами и совместными работами, когда контролируется ее практическая востребованность.

Количество используемых цифровых каналов само по себе не свидетельствует об эффективности управления, так как научная организация может поддерживать несколько информационных ресурсов, регулярно размещать публикации и одновременно не получать обратной связи от заинтересованных организаций. Поэтому оценка только объема размещенной информации создает риск подмены результата процесса его активностью.

Для целей управления целесообразно разделять показатели цифровых коммуникаций на четыре группы:

- 1) группа, характеризующая информационную результативность (насколько информация о научных результатах доступна целевым аудиториям);
- 2) группа, отражающая вовлеченность и наличие обратной связи;
- 3) группа, связанная с репутационно-доверительным эффектом;
- 4) группа, характеризующая конверсионную результативность, то есть переход от коммуникационного контакта к конкретному взаимодействию, имеющему значение для научной организации.

Ниже представлены предлагаемые показатели оценки цифровых коммуникаций научной организации (таблица 1).

**Таблица 1 - Предлагаемые показатели оценки цифровых коммуникаций научной организации**

| <b>Направление оценки</b>         | <b>Показатель</b>                                                                                             | <b>Источник данных</b>                                   | <b>Управленческое значение</b>                             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Информационная результативность   | Охват целевой аудитории; просмотры материалов о результатах исследований                                      | Веб-аналитика, цифровые платформы                        | Оценка доступности информации                              |
| Вовлеченность                     | Целевые обращения; скачивания материалов; повторные посещения                                                 | Сайт, электронные обращения                              | Оценка интереса к результатам                              |
| Репутационно-доверительный эффект | Экспертные упоминания; доля содержательных положительных и нейтральных упоминаний                             | СМИ, отраслевые ресурсы, мониторинг информационного поля | Оценка качества внешнего восприятия                        |
| Конверсионная результативность    | Переговоры с партнерами; заявки на совместные работы; соглашения и проекты, инициированные цифровым контактом | Управленческий учет, CRM, договорная база                | Оценка перехода коммуникации в практическое взаимодействие |

*Источник:* составлено авторами.

Предложенная группировка не предполагает включения всех перечисленных показателей в обязательную государственную отчетность и основное назначение скорее связано с внутренним управлением. Набор показателей должен определяться с учетом профиля научной организации, характера выполняемых исследований и

состава заинтересованных сторон. Так, для организации, выполняющей прикладные исследования, приоритетное значение будет иметь конверсионная результативность. Для организации фундаментального профиля, в свою очередь, большее значение могут иметь информационная доступность, экспертная вовлеченность и распространение научных знаний.

Важное практическое значение имеет определение периодичности анализа таких показателей с учетом характера выполняемых исследований. Полученные значения целесообразно сопоставлять не только с плановыми показателями, но и с фактическими результатами последующего взаимодействия. Выявленное отклонение является основанием для анализа его причин, среди которых можно выделить следующие: выбор канала, содержание представленной информации, состав целевой аудитории, скорость обратной связи или степени готовности разработки к практическому использованию.

Отдельного внимания требует показатель посещаемости официального сайта, который рассматривается как базовая характеристика информационной активности, однако в изолированном виде он не позволяет сделать вывод о качестве коммуникации. Рост числа посещений может быть связан с различными причинами и не обязательно сопровождается ростом востребованности научных результатов. Более информативным можно считать сопоставление посещаемости с целевыми действиями: просмотром описаний разработок, скачиванием материалов, направлением запроса, регистрацией на мероприятие или обращением по вопросу сотрудничества.

Аналогичный подход применим к упоминаниям в средствах массовой информации. Количественная оценка положительных и нейтральных упоминаний отражает присутствие организации в информационном поле, но не показывает их содержательную связь с результатами исследований. В управленческих целях целесообразно выделять экспертные упоминания, публикации о конкретных разработках, результаты совместных проектов и материалы, ориентированные на профессиональные целевые группы.

Исследования цифровых коммуникаций в различных сферах также показывают необходимость перехода от формального учета активности к оценке эффективности взаимодействия и обратной связи [7, 8]. Для научной организации данный переход особенно важен, поскольку коммуникационная деятельность не должна становиться самостоятельной целью. Ее результативность определяется вкладом в решение задач организации (распространение научных знаний, поиск партнеров, привлечение заказчиков, формирование профессиональных связей и внедрение результатов исследований).

Предлагаемые показатели могут использоваться в рамках существующей системы стратегического контроля. Возможными решениями менеджмента на микроуровне являются определение основных групп заинтересованных организаций, выбор цифровых каналов взаимодействия и формирование ограниченного перечня контролируемых показателей. В дальнейшем коммуникационная активность сопоставляется с фактическими результатами (обращениями, переговорами, совместными исследованиями, заключенными договорами и использованием результатов интеллектуальной деятельности). Полученные данные позволяют

своевременно корректировать отдельные направления стратегии научной организации.

В то же время становится очевидным, что рост цифровой активности не может напрямую характеризовать повышение научной результативности. Количество публикаций, патентов, разработок и выполненных НИОКР зависит от совокупности кадровых, финансовых, организационных и иных условий. Цифровые коммуникации в данном случае выступают дополнительным механизмом взаимодействия научной организации с внешней средой. Поэтому предложенные показатели не должны подменять действующую оценку научной деятельности.

**Выводы.** Проведенный анализ использования цифровых коммуникаций в деятельности научных организаций предопределяет необходимость учета не только количественных показателей информационной активности, но и результативности взаимодействия с потенциальными индустриальными партнерами, научным сообществом и иными заинтересованными организациями. При этом увеличение количества цифровых каналов или размещаемых материалов само по себе не свидетельствует о повышении результативности.

Существующие показатели мониторинга научных организаций частично учитывают коммуникационную активность посредством оценки научно-популярных публикаций, упоминаний в СМИ и посещаемости официальных интернет-ресурсов. Для целей управления данный набор целесообразно дополнять показателями, характеризующими информационную результативность, вовлеченность, репутационно-доверительный эффект и конверсионную результативность.

Наибольшее практическое значение имеет оценка перехода от информационного контакта к конкретному взаимодействию: обращению потенциального партнера, переговорам, совместному исследованию, заключению соглашения или внедрению результата интеллектуальной деятельности. Такой подход позволяет связать цифровую коммуникационную активность с задачами научной организации и использовать полученные данные при принятии управленческих решений.

Таким образом, управление научной организацией на микроуровне должно учитывать роль и значимость цифровых коммуникаций для повышения востребованности результатов научной деятельности. Предлагаемые показатели могут использоваться как дополнительный инструмент стратегического контроля с учетом профиля организации и характера выполняемых исследований. Их применение позволит повысить качество и оперативность принимаемых решений без механического увеличения количества показателей обязательной отчетности.

## **Литература**

1. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 марта 2014 г. № 162 «Об утверждении порядка предоставления научными организациями, выполняющими научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения, сведений о результатах их деятельности...» [Электронный ресурс] – URL: <https://base.garant.ru/70649666/?ysclid=mt1ljw5cvk406374506> (дата обращения 19.08.2026).

2. Федеральная система мониторинга результативности деятельности научных организаций [Электронный ресурс] – URL: <https://sciencemon.ru> (дата обращения 19.08.2026).
3. Иванова А.Н., Катабай П.Х. Роль деятельности научных организаций в научно-технологическом развитии Российской Федерации // Экономический вестник ИПУ РАН. – 2024. – Т. 5. – № 4.
4. Иванова А.Н. Принципы стратегического контроля в научных организациях // Друкеровский вестник. – 2025. – № 1 (63). – С. 40–47. – DOI 10.17213/2312-6469-2025-1-40-47.
5. Иванова А.Н., Бабарыкин В.П. Анализ современных коммуникационных моделей в рекламной деятельности // Друкеровский вестник. – 2026. – № 3. – С. 233–241. – DOI: 10.17213/2312-6469-2026-3-212-220.
6. Бабарыкин В.П., Федюнин А.Д. Основные составляющие теоретической модели разработки стратегии цифровых коммуникаций для медийных клиентов // Материалы XXX Всероссийской научно-методической конференции заведующих кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью и смежных направлений. – М., 2026.
7. Максименко А.А., Зайцев А.В., Дейнека О.С., Зябликов А.В., Ахунзянова Ф.Т. Оценка населением эффективности цифровой коммуникации глав регионов в интернет-диалоге «власть – общество» // Регионология. – 2024. – Т. 32. – № 2. – С. 217–241. – DOI 10.15507/2413-1407.127.032.202402.217-241.
8. Камалова А.А. Цифровые коммуникации как императив управления репутационным капиталом научно-образовательных организаций // Первый экономический журнал. – 2023. – № 1 (331).
9. Нижегородцев Р.М. Обретение экономического суверенитета: институты и механизмы // Друкеровский вестник. – 2023. – № 4. – С. 235–245. – DOI: 10.17213/2312-6469-2023-4-235-245.
10. Нижегородцев Р.М., Иванова А.Н., Аристова Н.И., Калянов Г.Н. Повышение эффективности хозяйственной деятельности на промышленных предприятиях России // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 2. – С. 100–104. – DOI: 10.56584/1560-8816-2025-2-100-104.
11. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения 19.08.2026).

## References

1. Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation of March 5, 2014 No. 162 on the procedure for submitting information on the performance of research organizations.
2. Federal System for Monitoring the Performance of Research Organizations [Electronic resource]. URL: <https://sciencemon.ru> (accessed 19.08.2026).
3. Ivanova A.N., Katabay P.Kh. Rol deyatel'nosti nauchnykh organizatsii v nauchno-tekhnologicheskom razvitii Rossiiskoi Federatsii [The role of research organizations in the scientific and technological development of the Russian Federation]. Ekonomicheskii vestnik IPU RAN. 2024. Vol. 5. No. 4.
4. Ivanova A.N. Printsipy strategicheskogo kontrolya v nauchnykh organizatsiyakh [Principles of strategic control in research organizations]. Drukerovski vestnik. 2025. No. 1 (63). Pp. 40–47. DOI 10.17213/2312-6469-2025-1-40-47.
5. Ivanova A.N., Babarykin V.P. Analiz sovremennykh kommunikatsionnykh modelei v reklamnoi deyatel'nosti [Analysis of modern communication models in advertising]. Drukerovski vestnik. 2026. No. 3. Pp. 233–241. DOI: 10.17213/2312-6469-2026-3-232-220.

6. Babarykin V.P., Fedyunin A.D. Osnovnye sostavlyayushchie teoreticheskoi modeli razrabotki strategii tsifrovyykh kommunikatsii dlya mediinykh klientov [The main components of a theoretical model for developing a digital communication strategy for media clients]. Proceedings of the XXX All-Russian Scientific and Methodological Conference of Heads of Departments of Marketing, Advertising, Public Relations and Related Fields. 2026.

7. Maksimenko A.A., Zaitsev A.V., Deineka O.S., Zyablikov A.V., Akhunzyanova F.T. Otsenka naseleniem effektivnosti tsifrovoi kommunikatsii glav regionov v internet-dialoge «vlast – obshchestvo» [Public assessment of the effectiveness of digital communication of regional heads in the Internet dialogue “government – society”]. Regionologiya. 2024. Vol. 32. No. 2. Pp. 217–241. DOI 10.15507/2413-1407.127.032.202402.217-241.

8. Kamalova A.A. Tsifrovye kommunikatsii kak imperativ upravleniya reputatsionnym kapitalom nauchno-obrazovatelnykh organizatsii [Digital communications as an imperative for managing the reputational capital of scientific and educational organizations]. Pervyi ekonomicheskii zhurnal. 2023. No. 1 (331).

9. Nizhegorodtsev R.M. Obretenie ekonomicheskogo suvereniteta: instituty i mekhanizmy [Acquisition of economic sovereignty: institutions and mechanisms]. Drukerovskiy vestnik. 2023. No. 4. Pp. 235–245. DOI: 10.17213/2312-6469-2023-4-235-245.

10. Nizhegorodtsev R.M., Ivanova A.N., Aristova N.I., Kalyanov G.N. Povyshenie effektivnosti khozyaistvennoi deyatel'nosti na promyshlennyykh predpriyatiyakh Rossii [Improving the efficiency of economic activity at Russian industrial enterprises]. RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsia. 2025. No. 2. Pp. 100–104. DOI: 10.56584/1560-8816-2025-2-100-104.

11. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2024 No. 309 “On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Future up to 2036” [Electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (accessed 19.08.2026).

*Поступила в редакцию 30 июля 2026 г.*

*Принята к публикации 17 августа 2026 г.*