



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.1.11>

UDC 338.24:061.61

LBC 65.291.213

Submitted: 02.10.2019

Accepted: 28.10.2019

**MODERN APPROACHES
TO IMPLEMENTING CHANGE STRATEGIES
IN SCIENTIFIC ORGANIZATIONS¹**

Anna A. Maltseva

Tver State University, Tver, Russian Federation

Elena V. Klyushnikova

Tver State University, Tver, Russian Federation

Nadezhda N. Bedenko

Tver State University, Tver, Russian Federation

Abstract. The article describes the procedure for planning organizational changes and strategies for their implementation with regard to a special group of economic entities – scientific organizations. The goal of the paper is to identify the most acceptable approaches and techniques for scientific organizations to implement strategic changes based on the systematization of theoretical sources on the issues under study. The authors' contribution is in transmitting classical and modern approaches to implementing change strategies on the specifics of scientific organizations. The work shows the most common methods of changes in the organization as well as their formats that applied both separately or in combination to implement these strategies. In addition, the article presents proposed in literature approaches to the development of strategic documents and their practical implementation. Taking into account the specific nature of scientific organizations' activities the appropriate methods for implementing organizational changes are recommended. To evaluate the success of the changes the special criteria are proposed for assessing the success of changes. It was established that most of the listed aspects of development programs are included in the structure proposed in accordance with the requirements of the procedure for creating the Development Program of a scientific organization subordinate to the Federal Agency for Scientific Organizations of Russia (in present – to the Ministry of Science and Higher Education of Russian Federation).

Key words: scientific organization, organizational changes, change strategy, change management, factors.

Citation. Maltseva A.A., Klyushnikova E.V., Bedenko N.N. Modern Approaches to Implementing Change Strategies in Scientific Organizations. *Journal of Volgograd State University. Economics*, 2020, vol. 22, no. 1, pp. 121-134. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.1.11>

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ ИЗМЕНЕНИЙ
В НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ¹****Анна Андреевна Мальцева**

Тверской государственный университет, г. Тверь, Российская Федерация

Елена Валерьевна Ключникова

Тверской государственный университет, г. Тверь, Российская Федерация

Надежда Николаевна Беденко

Тверской государственный университет, г. Тверь, Российская Федерация

Аннотация. В статье описан порядок планирования организационных изменений и стратегии их реализации применительно к особой группе экономических субъектов – научным организациям. Цель работы – выделение наиболее приемлемых подходов и приемов для данного типа организаций к осуществлению стратегических изменений на основе систематизации теоретических источников по исследуемой проблематике. Вклад авторов заключается в трансляции классических и современных подходов к реализации стратегий изменений на специфику научных организаций. Показаны самые распространенные способы изменений в организации, подходящие для реализации приведенных стратегий. Рассмотрена комплексная концептуальная схема управления стратегическими и организационными изменениями в целом и отдельные уровни проектирования изменений. С учетом специфики деятельности научных организаций рекомендованы соответствующие методики внедрения организационных изменений, разработки программ их развития, а также совершенствования организационных форм и методов управления данными организациями. Для оценки успешности преобразований предложены специальные критерии оценки успеха изменений. Установлено, что большинство перечисленных аспектов программ развития включено в структуру, разработанную в соответствии с требованиями порядка формирования Программы развития научной организации, подведомственной ФАНО России (сейчас – Минобрнауки России).

Ключевые слова: научная организация, организационные изменения, стратегия изменений, управление изменениями, факторы.

Цитирование. Мальцева А. А., Ключникова Е. В., Беденко Н. Н. Современные подходы к реализации стратегий изменений в научных организациях // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2020. – Т. 22, № 1. – С. 121–134. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.1.11>

Введение

Современные реалии требуют проведения существенных преобразований в различных сферах деятельности, в том числе научной. Научные организации составляют костяк научного комплекса страны и превышают по значениям ключевых ресурсных и результативных показателей значения для вузовского и производственного секторов.

В течение последних нескольких лет коллективом Тверского ИнноЦентра ведутся исследования, направленные на формирование научно-методологических основ и инструментария управления научными организациями, специфика деятельности которых имеет су-

щественные отличия от традиционных компаний [Мальцева, 2016; Мальцева и др., 2016]. Выбранная тематика представляется актуальной в свете активизации государственной политики в сфере науки. Усиленное реформирование научных организаций является общемировым трендом развития системы науки, нацеленным на усиление позиций отдельных структур в глобальном научно-образовательном пространстве, развитие междисциплинарности и прикладной направленности исследований. Научные организации в свою очередь должны меняться и приспособливаться к новым условиям, для того чтобы успешно функционировать в острой конкурентной борьбе и реализовывать свою миссию.

Другое обстоятельство, определяющее актуальность предложенной темы исследования, связано со сложностью теоретических и практических проблем стратегического управления, предопределяющей необходимость создания цельной теории формирования стратегий осуществления изменений в научных организациях.

В Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации на долгосрочный период для достижения целей научно-технологического развития страны декларируется необходимость сформировать эффективную современную систему управления в области науки, управления и инноваций, обеспечивающую повышение инвестиционной привлекательности сферы исследований и разработок, а также эффективности капиталовложений в эту сферу, результативности и востребованности исследований и разработок [Стратегия ... , 2016]. Кроме того, в этом документе дополнительно обосновывается требование совершенствования системы менеджмента в сфере науки, в том числе управления изменениями.

Для реализации трансформаций в научной организации необходимо планирование совокупности всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменений, то есть должна быть разработана стратегия осуществления изменений.

В соответствии с Федеральным законом от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» научной организацией признается юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, общественное объединение научных работников, осуществляющие в качестве основной деятельности научную и/или научно-техническую деятельность. Таким образом, основным специфическим отличием научных организаций от других субъектов экономики в части содержания деятельности является получение и применение новых знаний, то есть вопросы управления внутренними процессами научных организаций тесно переплетаются с областью менеджмента – «управлением знаниями».

Научные организации – специфический вид субъектов экономики, к которым могут быть применимы классические методы уп-

равления. При этом в силу особенностей внутренних бизнес-процессов для обеспечения максимальной результативности деятельности должны быть выработаны особые инструменты и методы управления на микроуровне, способствующие эффективному и устойчивому развитию.

Применительно к субъекту экономики в литературе используется понятие «организационные изменения», которое определяется Р. Дафтом [Дафт, 2006] как освоение компанией новых идей или моделей поведения и распространяется рядом отечественных исследователей как изменения типа структуры и методов управления, функционирования, принципов формирования кадрового состава и руководства, распределения ресурсов [Соколов и др., 2008]. Представленный подход к дефиниции, на наш взгляд, можно считать содержательным, поскольку он выявляет аспекты деятельности организаций, трансформирующиеся в процессе управленческих изменений. Данный подход используется авторами в настоящей статье.

Важное значение имеют региональная среда, которая в отдельных случаях способствует развитию научных организаций, а также государственная научно-техническая политика, проводимая на макроуровне. Необходимость проработки вопросов, касающихся этих сфер, и предопределила цель и задачи данного исследования.

Методология

На основе систематизации источников определены группы, в которые объединены стратегии изменений. Среди них выделены наиболее приемлемые для научных организаций, а также указаны факторы, влияющие на ее выбор. Для реализации приведенных стратегий в работе показаны самые распространенные способы изменений в организации, а также применяемые как по отдельности, так и в совокупности их форматы. Дополнительно в работе приведены предлагаемые в литературе подходы к разработке стратегических документов и их практической реализации. Ключевыми методами работы стали теоретический анализ, контент-анализ, систематизация, группировка.

Результаты

В настоящее время регламентирована необходимость и порядок формирования программ развития научных организаций государственного сектора и/или подведомственных федеральным органам исполнительной власти. Так, утверждены Методические рекомендации по порядку формирования, согласования, утверждения, мониторинга, оценки, корректировки и отмены программ развития научных организаций, созданных в форме федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Федеральному агентству научных организаций; Методические рекомендации по структуре и содержанию программ реализации функций государственного научного центра Российской Федерации.

В соответствии с документом ФАНО России программа развития – это документ программно-целевого планирования, устанавливающий среднесрочные цели деятельности научной организации и позволяющий обеспечить объединение финансовых, интеллектуальных ресурсов и инфраструктуры научных организаций для осуществления научной исследований и разработок по приоритетным (актуальным) направлениям развития фундаментальных наук и поисковых исследований. Срок реализации Программы развития составляет 5 лет [Методические рекомендации ...].

В структуре программы обязательными элементами являются изменения по следующим направлениям:

- инновационное развитие;
- международная деятельность;
- развитие кадрового потенциала, в том числе подготовки кадров;
- оптимизация и развитие имущественного комплекса.

Следовательно, планирование изменений в научных организациях на среднесрочный период – обязательный элемент деятельности, который требует формирования научно обоснованных принципов их осуществления.

Стратегия изменений – выбранный в зависимости от обстоятельств подход, учитывающий следующие факторы:

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних структур, например консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил [Гальдикас и др., 2013].

Стратегии изменений можно объединить в пять групп (табл. 1).

Кроме того, возможны промежуточные и гибридные формы стратегий. В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых она может быть реализована.

Таблица 1

Виды стратегий изменений

Стратегии	Подход	Способы реализации
<i>Директивная стратегия</i>	Навязывание изменений со стороны руководителя, возможность торга	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (норм, расценок, расписания работы) на основе нормативного документа
<i>Стратегия, основанная на переговорах</i>	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по результативности и вопросам качества
<i>Нормативная стратегия</i>	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность работника
<i>Аналитическая стратегия</i>	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, экспертная оценка	Проектная работа (по новым системам оплаты; использованию оборудования; новым информационным системам)
<i>Стратегия, ориентированная на действия</i>	Общее определение проблемы, поиск решения, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей	Программа мер по повышению трудовой дисциплины и некоторые подходы к вопросам качества

Примечание. Источник: [Гальдикас и др., 2013].

Для научных организаций большое значение имеют директивная и нормативная стратегии, поскольку в интересах повышения междисциплинарности, расширения пула перспективных научных исследований и снижения кадрового инбридинга целесообразно шире использовать ресурсы внешней среды.

Директивная стратегия в большинстве случаев не является гибкой и не позволяет учесть все специфические особенности творческой исследовательской деятельности, а также в силу универсальности и унификации требований – различия в функционировании отдельных структур и деятельности разных ученых и специалистов. Помимо этого, она выступает в качестве источника наибольшего сопротивления изменениям, что особенно ярко отражается в научной среде.

Не в полной мере соответствует специфике научных организаций *нормативная стратегия*, которая в большинстве случаев основана на внешней оценке деятельности. Это также не всегда позволяет учесть специфику внутренней среды научной организации и вызывает сопротивление изменениям, усиливающееся участием в реализации изменений ведущих ученых и специалистов.

Для реализации рассмотренных стратегий как по отдельности, так и в совокупности применяются следующие форматы:

- приглашение на работу ведущих ученых из других организаций, в том числе зарубежных;
- стажировки сотрудников в научных организациях;
- выполнение совместных с другими научными организациями исследований, в том числе грантов, программ и т. д.;
- научные мероприятия (конференции, форумы, круглые столы и др.);
- участие в работе общественных организаций и объединений ученых.

На современном этапе в рамках государственной политики в сфере науки формируются предпосылки для активизации перечисленных выше стратегий в научных организациях.

К инициативам федерального уровня относятся:

- гранты Правительства Российской Федерации, выделяемые на конкурсной основе в рамках подпрограммы «Институциональ-

ное развитие научно-исследовательского сектора» государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013–2020 гг. [Постановление Правительства ... , 2010];

- гранты по приоритетным направлениям деятельности Российского научного фонда;

- гранты по международным конкурсам Российского фонда фундаментальных исследований и др.

В зависимости от условий каждая стратегия имеет определенные преимущества. На ее выбор влияет ряд факторов (см. рис. 1).

Планирование и реализация стратегии изменений – сложный многоэтапный процесс, который должен базироваться на научно обоснованной методологии. Ниже приведены предлагаемые в литературе подходы к разработке стратегических документов и их практической реализации.

Для научных организаций, подведомственных ФАНО России (сейчас – Минобрнауки России), был подготовлен регламентированный порядок разработки и утверждения программ развития, а также определены их содержательные аспекты. При этом недостаточно проработана методологическая рамка процесса, позволяющая повысить эффективность планирования изменений, предусмотренных программой.

В работе Д.В. Соколова, Л.М. Мартынова, А.Н. Морозова представлена процедура разработки стратегии организационных изменений [Соколов и др., 2008] (см. рис. 2). В качестве инструментария для разработки и последующей верификации стратегий предлагается использовать методы стратегического анализа, численные методы, «модель силовых полей».

Например, согласно модели «силовых полей» определяются противоположные факторы – движущие и сдерживающие силы предполагаемых изменений, а также оценивается их относительная величина. Эта модель схематично представлена на рисунке 3.

Согласно мнению Р.М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:

1. *Изменение проектов* – определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности (действия могут принести успех в краткосрочном плане, если они

не нарушают традиций компании и ориентированы на конкретный результат).

2. *Программы изменений* – взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия; успех этих проектов часто зависит не столько от качества или методов осуществления,

сколько от связи каждого отдельного проекта с другими действиями компании.

3. *Организации* – проводники изменений – компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения и совершенствоваться еще до того, как этого потребуют внешние обстоятельства [Кантер, 1999].



Рис. 1. Факторы влияния на выбор стратегии изменений

Примечание. Составлен авторами по: [Kotter et al., 1979].



Рис. 2. Процедура разработки стратегии организационных изменений

Примечание. Источник: [Соколов и др., 2008].

Применительно к проблематике управления изменениями в научных организациях перечисленные уровни могут быть выделены как *отдельные темы* (направления исследований), *комплексные междисциплинарные проекты* и *организация* в целом.

Изменение проектов – насущная необходимость, обусловленная сменой потребностей заказчиков (потребителей) исследований. Программы изменений формируются под влиянием глобальных вызовов внешней среды и способны коренным образом трансформировать содержание и инструментарий проводимых научной организацией исследований.

В работе Э. Фламгольца и И. Рэда [Фламголец и др., 2012] представлена комплексная концептуальная схема управления стратегическими и организационными изменениями, состоящая из трех уровней и пяти

элементов (рис. 4). Уровни этой схемы отражены в таблице 2.

На первом уровне (этапе) проектирования изменений проводится организационная диагностика как процесс, направленный на поиск проблем и обозначение областей их возможного решения, а также включающий сбор необходимой информации об организационном функционировании, анализ этих данных и выводы для потенциальных изменений и улучшений.

В процессе организационной диагностики используются такие методы, как интервьюирование, анкетирование, анализ структуры и осуществимости управленческих решений, выявление соотношений интересов и целей различных групп персонала. Цель организационной диагностики состоит в определении факторов, снижающих эффективность работы предприятия, а также понимании, где сосре-



Рис. 3. «Силовое поле» изменений

Примечание. Источник: [Фламголец и др., 2012].



Рис. 4. Комплексная концептуальная схема управления стратегическими и организационными изменениями

Примечание. Источник: [Фламголец и др., 2012].

доточены основные проблемы, какова их причина и чем может обернуться невнимание к ним. На завершающих этапах диагностики предприятия строится модель его организационного развития [Некрасов и др., 2009].

Диагностическая работа осуществляется в четыре этапа (рис. 5). Ее проведение имеет особое значение для научных организаций, поскольку создает эффект вовле-

ченности сотрудников в процесс изменений, тем самым снижая негативные реакции на них.

Важной проблемой является внедрение запланированных изменений. Наиболее часто применяют три методики внедрения изменений: «большой взрыв», «пробное внедрение» и «параллельное функционирование» [Антропов и др., 2008] (табл. 3).

Таблица 2

Уровни комплексной концептуальной схемы управления стратегическими и организационными изменениями

Уровень	Описание
Уровень 1	Теоретические положения, позволяющие построить модель управления изменениями
Уровень 2	Создание на основе теоретических положений уровня 1 применимой на практике модели управления изменениями – «стратегического плана развития организации», в том числе определение типов необходимых перемен, этапов данного процесса и способов оценки полученных результатов
Уровень 3	Качества руководителей, которые нужны для успешного управления процессом изменений

Примечание. Составлено авторами по: [Фламгольц и др., 2012].

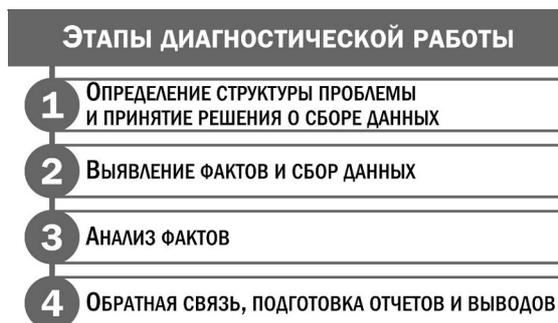


Рис. 5. Этапы диагностической работы

Примечание. Составлено авторами по: [Гальдикас и др., 2013].

Таблица 3

Наиболее популярные методики внедрения изменений

Методика	Описание	Достоинства и недостатки
Методика «большого взрыва»	В короткое время прекращение существования старой и начало функционирования новой системы	<i>Достоинства:</i> низкая стоимость и быстрая завершения проекта <i>Недостатки:</i> высокий риск провала нововведений и неприемлемые последствия для персонала организации
Методика «пробное внедрение»	Проведение эксперимента в небольшом масштабе, проверка того, как на практике будет работать предложенное изменение	<i>Достоинства:</i> возможность усовершенствования изменения <i>Недостатки:</i> длительное время изменения
Методика «параллельное функционирование»	Одновременная реализация двух и более стратегий (в том числе и стратегии изменений)	<i>Достоинства:</i> меньший риск неприемлемых последствий изменения <i>Недостатки:</i> значительные затраты на проведение изменений

Примечание. Составлено авторами по: [Фламгольц и др., 2012].

Специфика деятельности научных организаций обуславливает целесообразность использования двух последних методик, поскольку обладает более высокой инертностью по сравнению с другими видами деятельности. Для формирования принципиально нового научного направления или проекта требуется научный задел, который формируется в процессе уже реализуемых исследований. Методика «большого взрыва» способна оказать демотивирующее влияние на персонал организации, чем существенно снизить продуктивность на этапе преобразований и создать прецеденты для возникновения сопротивления изменениям.

Осуществление изменений всегда связано с появлением различного рода проблем, сдерживающих их воплощение (рис. 6), поэтому выбор и использование именно тех приемов

и способов, которые могут сгладить противодействие внутренних элементов организации, – есть основная задача тактических мероприятий, сопровождающих внедрение изменений [Бражников и др., 2015].

Механизм организационных изменений определяется влиянием различных экзогенных и эндогенных факторов. В зависимости от их состояния в совокупности с характером проблемной ситуации могут формироваться различные механизмы управления.

Оценка успешности преобразований является завершающим этапом процесса изменений или отдельной его итерации. Она может быть проведена с использованием специальных критериев (табл. 4).

Приведенные выше положения являются базовыми для планирования развития



Рис. 6. Диаграмма жизненного цикла преобразований

Примечание. Источник: [Бражников и др., 2015].

Таблица 4

Критерии оценки успеха изменений

Критерии успеха	Степень выполнения
Переход организации из текущего в желаемое состояние	Если переход из текущего в желаемое состояние произошел, то цель достигнута, что определяется сравнением плановых показателей процесса изменений с фактическими результатами
Соответствие деятельности компании в новом состоянии ожиданиям	Сравнение содержательных аспектов деятельности до и после изменений для выявления соответствия изменений ожиданиям (планам). Возможны ситуации, когда общая цель процесса изменений достигнута, а результаты при этом ниже оптимального уровня
Небольшые затраты при переходе организации из текущего в желаемое состояние	Оценка динамики затрат организации до и после осуществления изменений
Отсутствие при переходе организации из текущего состояния в желаемое негативного влияния на сотрудников	Оценка уровня сопротивления изменениям и динамики производительности труда сотрудников до и после изменений

Примечание. Составлено авторами по: [Антропов и др., 2008].

компании и могут быть транслированы в практику управления развитием научных организаций.

В соответствии с требованиями порядка формирования Программы развития научной организации, подведомственной ФАНО России, ее структура включает шесть разделов:

– анализ текущей ситуации, включающий описание текущего состояния мировой и отечественной науки по соответствующим направлениям и отраслям экономики, анализ научных компетенций научной организации, оценка существующих внутренних и внешних вызовов, анализ состояния материально-технической базы и кадрового потенциала научной организации, выявление проблематики, влияющей на развитие научной организации;

– цели, задачи, сроки, мероприятия и риски реализации Программы развития, основные ожидаемые результаты и направления их использования, описание потенциальных партнеров Программы развития научной организации;

– план реализации Программы развития научной организации, включающий меры по развитию имущественного комплекса, в том числе план оптимизации имущественного комплекса и кадрового потенциала научной организации;

– исследовательскую программу научной организации;

– финансовое обеспечение реализации Программы развития научной организации;

– целевые показатели (индикаторы) реализации Программы развития научной организации [Методические рекомендации ...].

Как показывает анализ, большинство перечисленных выше аспектов программ развития включено в предложенную структуру. При этом отмечается наличие существенной формализации содержательных аспектов изменений, что не в полной мере позволяет научным организациям выбрать инструментарий изменений, сформировать гипотезы, характеризующие различные возможные сценарии развития и т. д.

В качестве критериев эффективности программы развития выбираются целевые индикаторы по каждому блоку мероприятий плана развития. При этом отмечается необходимость их формирования в соответствии с приведенной выше классификацией, что по-

зволяет оценить развитие научной организации многоаспектно.

Вопросы мотивации научных работников в рамках практической деятельности и процессе изменений рассмотрены в публикациях разных авторских коллективов (см., например: [Maltseva et al., 2017]). Непосредственно исследования демонстрируют тот факт, что специфика научной деятельности как творческого труда, результаты которого зависят от индивидуальных способностей работников, обуславливает особенности сопротивления изменениям.

Исследовательская работа чаще всего выполняется высокомотивированными людьми, имеющими большой интерес к самой работе в структуре трудовых ценностей. При этом на современном этапе все большее влияние, зачастую первоочередное, обнаруживает материальный фактор, также оказывающий влияние на сопротивление изменениям.

Отмечается целесообразность предоставления сотрудникам возможности участвовать в планировании организационных изменений для свободного выражения своего отношения к новшествам, формирования чувства причастности к потенциальным проблемам и переменам с целью нивелирования сопротивления изменениям со стороны научного персонала в силу специфики их работы, что в результате будет способствовать повышению уровня понимания и принятия изменений.

В силу специфических мотивационных особенностей творческих исследовательских коллективов необходимо дополнительно грамотное мотивационное сопровождение процесса внедрения изменений, поскольку мотивация является мощным побудительным инструментом к эффективной деятельности научного коллектива или организации.

Вопросы реализации стратегий управления научными организациями представлены в исследовании Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». В нем объединена информация о различных аспектах управления научной и научно-технической деятельностью и их результатами [«Сеть знаний» ...]. В исследовании на основе анализа глубинных интервью систематизированы лучшие практики деятельности научных организаций в части стратегических изменений, к которым отнесены:

- выбор приоритетных направлений исследований и разработок;
- создание коллегиальных органов стратегического управления;
- оценка внутренних и внешних факторов, влияющих на текущее положение организации.

Так, для определения стратегических приоритетов научных организаций может быть использована методология форсайта или обеспечено привлечение широкого круга ученых и сотрудничество с другими организациями.

Среди стратегически значимых факторов развития научных организаций выделяются уникальность продукта, качественные характеристики коллектива, рациональная стратегия управления организацией и др.

Реализация проекта Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» способствует формированию сетевого профессионального сообщества управленцев в сферах науки, технологий и инноваций, а результаты бенчмаркинга помогают при реорганизации бизнес-процессов, системы управления, управленческих структур организации и т. д.

Выводы

В современных условиях рыночных преобразований наука является основой социально-экономического развития страны, перехода к инновационной и высокотехнологичной экономике, а масштабные проекты развития высокотехнологичного сектора российской экономики обуславливают потребность в выработке нового подхода к качественной модернизации сектора науки, что и определяет актуальность исследования вопросов стратегического планирования деятельности научных организаций.

Дальнейшее совершенствование стратегического планирования деятельности научных организаций с опорой на базовую методологию управления развитием должно обеспечить более активное встраивание организаций сферы науки в социально-экономическую систему страны не только как обеспечивающих структур для реального сектора экономики, но и с целью дальнейшего формирования специфического рынка научно-технической

продукции как базиса для реализации инновационного вектора развития страны.

Полученные результаты могут быть использованы в качестве теоретической и методической базы при разработке программ развития и совершенствования организационных форм и методов управления научными организациями, а также стратегий изменений.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ Статья выполнена в рамках проекта «Управление изменениями и развитием научных организаций в условиях государственной политики их реструктуризации» по государственному заданию Министерства образования и науки Российской Федерации Тверскому государственному университету.

The reported article was carried out in the framework of the project “Management of Changes and Development of Scientific Organizations in the Conditions of State Policy of Their Restructuring” under the state task of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation to Tver State University.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Антропов, М. С. Управление развитием и изменениями в мультинациональной организации / М. С. Антропов, А. Н. Чичикин – М. : РУДН, 2008. – 146 с.
- Бражников, М. А. Управление изменениями: базовый курс : учеб. пособие / М. А. Бражников, И. В. Хорина. – Самара : Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 238 с.
- Гальдикас, Л. Н. Управление изменениями / Л. Н. Гальдикас, И. П. Войку. – Псков : Псков. гос. ун-т, 2013. – 428 с.
- Дафт, Р. Теория организации / Р. Дафт. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
- Кантер, Р. Рубежи менеджмента : (Книга о современной культуре управления) : пер. с англ. / Р. Кантер. – М. : Олимп-бизнес, 1999. – 304 с.
- Мальцева, А. А. Государственные научные центры Российской Федерации: современное состояние и перспективы / А. А. Мальцева // Друкерский вестник. – 2016. – № 1 (9). – С. 15–28.
- Мальцева, А. Роль особого статуса в развитии научных организаций (на примере государственных научных центров РФ) / А. Мальцева, И. Монахов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 1. – С. 40–47.

- Методические рекомендации по порядку формирования, согласования, утверждения, мониторинга, оценки, корректировки и отмены программ развития научных организаций, созданных в форме федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Федеральному агентству научных организаций // ФАНО России: сайт. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://fano.gov.ru/ru/documents/card/?id_4=66639 (дата обращения: 14.02.2019). – Загл. с экрана.
- Некрасов, С. И. Факторы организационного развития предприятий : монография / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова, О. В. Бусыгин. – М. : Акад. естествознания, 2009. – 80 с.
- Постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2010 № 220 «О мерах по привлечению ведущих ученых в российские образовательные организации высшего образования, научные учреждения, подведомственные федеральному агентству научных организаций, и государственные научные центры Российской Федерации в рамках подпрограммы “Институциональное развитие научно-исследовательского сектора” государственной программы Российской Федерации “Развитие науки и технологий” на 2013–2020 годы». – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://www.p220.ru/phocadownload/post_p_rf_09_04_2010_220.pdf (дата обращения: 14.02.2019). – Загл. с экрана.
- «Сеть знаний» по обмену лучшими практиками управления научными исследованиями и научно-техническими результатами. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://goodpractice.hse.ru/> (дата обращения: 28.01.2019). – Загл. с экрана.
- Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации : утв. Указом Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://sntr-rf.ru> (дата обращения: 28.01.2019). – Загл. с экрана.
- Соколов, Д. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов. – 2-е изд., доп. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 170 с.
- Фламгольц, Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл ; пер. с англ. Н. Г. Яццюк. – М. : Эксмо, 2012. – 320 с.
- Kotter, J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – Vol. 57, № 2. – P. 106–114.
- Maltseva, A. A. Motivation of Resistance to Change in Creative Research Teams: Issues of Scientists' Typology / A. Maltseva, E. Klyushnikova // The Turkish Onlain Journal of Design and Communication. Special Edition. – 2017. – P. 1916–1928. – Electronic text data. – Mode of access: http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME7-DCMSPCL_files/tojdac_v070DSE177.pdf (date of access: 01.02.2019). – Title from screen.

REFERENCES

- Antropov M.S., Chichikin A.N. *Upravlenie razvitiem i izmeneniyami v multinatsionalnoy organizatsii* [Development Management and Change Management in Multinational Organizations]. Moscow, RUDN, 2008. 146 p.
- Brazhnikov M.A, Khorina I.V. *Upravlenie izmeneniyami: bazovyy kurs: ucheb. posobie* [Change Management: Basic Course: Study Guide]. Samara, Samarskiy gosudarstvennyy tekhnicheskiiy universitet, 2015. 238 p.
- Galdikas L.N., Voyku I.P. *Upravlenie izmeneniyami* [Change Management]. Pskov, Pskovskiy gosudarstvennyy universitet, 2013. 428 p.
- Daft R. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow, 2006. 736 p.
- Kanter R. *Rubezhi menedzhmenta: (Kniga o sovremennoy kulture upravleniya): per. s angl.* [Frontiers of Management. (Book on Modern Management Culture). Translated from English]. Moscow, Olimp-biznes Publ., 1999. 304 p.
- Maltseva A.A. Gosudarstvennye nauchnye tsentry Rossiyskoy Federatsii: sovremennoe sostoyanie i perspektivy [State Scientific Centers of the Russian Federation: Current State and Prospects]. *Drukerovskiy vestnik*, 2016, no. 1 (9), pp. 15-28.
- Maltseva A., Monakhov I. Rol osobogo statusa v razvitiy nauchnykh organizatsiy (na primere gosudarstvennykh nauchnykh tsentrov RF) [The Role of Special Status in the Development of Scientific Organizations (On the Example of State Scientific Centers of the Russian Federation)]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Management Theory and Practice], 2016, no. 1, pp. 40-47.
- Metodicheskie rekomendatsii po poryadku formirovaniya, soglasovaniya, utverzhdeniya, monitoringa, otsenki, korrektyrovki i otneny programm razvitiya nauchnykh organizatsiy, sozdannykh v forme federalnykh gosudarstvennykh byudzhetykh i avtonomnykh uchrezhdeniy, podvedomstvennykh Federalnomu agentstvu nauchnykh organizatsiy* [Methodical Recommendations on the Order of Formation, Coordination, Approval, Monitoring, Evaluation,

- Adjustment and Cancellation of Programs for the Development of Scientific Organizations Created in the Form of Federal State Budgetary and Autonomous Institutions Subordinate to the Federal Agency of Scientific Organizations] *FANO Rossii: sayt* [Federal Agency for Scientific Organizations of the Russian Federation. Website]. URL: http://fano.gov.ru/ru/documents/card/?id_4=66639 (accessed 14 February 2019).
- Nekrasov S.I., Nekrasova N.A., Busygin O.V. *Faktory organizatsionnogo razvitiya predpriyatiy: monografiya* [Factors of Organizational Development of Enterprises. Monograph]. Moscow, Akademiya estestvoznaniya, 2009. 80 p.
- Postanovlenie Pravitelstva Rossiyskoy Federatsii ot 09.04.2010 № 220 «O merakh po privlecheniyu vedushchikh uchenykh v rossiyskie obrazovatelnye organizatsii vysshego obrazovaniya, nauchnye uchrezhdeniya, podvedomstvennye federalnomu agentstvu nauchnykh organizatsiy, i gosudarstvennye nauchnye tsentry Rossiyskoy Federatsii v ramkakh podprogrammy "Institutsional'noe razvitie nauchno-issledovatel'skogo sektora" gosudarstvennoy programmy Rossiyskoy Federatsii "Razvitie nauki i tekhnologii" na 2013–2020 gody»* [Decree of the Government of the Russian Federation no. 220 of April 9, 2010 "On Measures to Attract Leading Scientists to Russian Educational Institutions of Higher Education, Scientific Institutions Subordinate to the Federal Agency of Scientific Organizations, and State Scientific Centers of the Russian Federation Under the Subprogramme "Institutional Development of the Research Sector" of the State Program of the Russian Federation "The Development of Science and Technology" for 2013–2020]. URL: www.p220.ru/phocadownload/post_p_rf_09_04_2010_220.pdf (data obrashcheniya 14 February 2019).
- «*Set znaniy» po obmenu luchshimi praktikami upravleniya nauchnymi issledovaniyami i nauchno-tekhnicheskimi rezultatami* ["Knowledge Network" for the Exchange of Best Practices in the Management of Scientific Research and Scientific and Technical Results]. URL: <https://goodpractice.hse.ru/> (data obrashcheniya 28 January 2019).
- Strategiya nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii: utv. Ukazom Prezidenta Ros. Federatsii ot 01.12.2016 № 642* [Strategy of Scientific and Technological Development of the Russian Federation. Approved by the Decree of the President of the Russian Federation of December 1, 2016 no. 642]. URL: <http://sntr-rf.ru/> (accessed 28 January 2019).
- Sokolov D.V., Martynov L.M., Morozov A.N. *Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami: ucheb. posobie* [Management of Organizational Change: Study Guide]. Saint Petersburg, Izd-vo SPbGUEF, 2008. 170 p.
- Flamgolts E., Rendl I. *Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami: ot teorii k praktike* [Management of Strategic Changes: From Theory to Practice]. Moscow, Eksmo Publ., 2012. 320 p.
- Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1979, vol. 57, no 2, pp. 106-114.
- Maltseva A.A. Motivation of Resistance to Change in Creative Research Teams: Issues of Scientists' Typology. *The Turkish Onlain Journal of Design and Communication. Special Edition*, 2017, pp. 1916-1928. URL: http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME7-DCMSPCL_files/tojdac_v070DSE177.pdf (accessed 1 February 2019).

Information About the Authors

Anna A. Maltseva, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Director, Lurye Scientific and Methodological Center for Higher School Innovative Activity, Tver State University, Zhelyabova St., 33, 170100 Tver, Russian Federation, 80179@list.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4347-5586>

Elena V. Klyushnikova, Senior Researcher, Department of Scientific Research, Tver State University, Zhelyabova St., 33, 170100 Tver, Russian Federation, stanislav219@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6069-7036>

Nadezhda N. Bedenko, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Enterprise Economics and Management, Tver State University, Zhelyabova St., 33, 170100 Tver, Russian Federation, Bednad@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2808-1303>

Информация об авторах

Анна Андреевна Мальцева, кандидат экономических наук, доцент, директор Научно-методического центра по инновационной деятельности высшей школы им. Е.А. Лурье, Тверской государственный университет, ул. Желябова, 33, 170100 г. Тверь, Российская Федерация, 80179@list.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4347-5586>

Елена Валерьевна Ключникова, старший научный сотрудник управления научных исследований, Тверской государственный университет, ул. Желябова, 33, 170100 г. Тверь, Российская Федерация, stanislav219@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6069-7036>

Надежда Николаевна Беденко, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, ул. Желябова, 33, 170100 г. Тверь, Российская Федерация, Bednad@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2808-1303>