



ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ УРАЛЬСКОГО ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ

MANAGEMENT SSUES

ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЗАТО как проектный город: взгляд социолога

Nº 5 (84) 2023

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

Модель стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах нефтегазовых компаний на основе партисипации

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Трансформация российских университетов и академическое развитие научно-педагогических работников: поиски согласования стратегических приоритетов

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Бюрократизация как социальная проблема современной общеобразовательной школы

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

2023 T. 17, No 5 (84)

MANAGEMENT ISSUES

2023, vol. 17, no. 5

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Чевтаева Наталия Геннадьевна – *Уральский институт* управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Багирова Анна Петровна – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

Балынская Наталья Ринатовна – *Южно-Уральский институт искусств имени П.И.* Чайковского (Челябинск, Россия)

Керимов Александр Алиевич – *Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина* (Екатеринбург, Россия)

Аитвиненко Александр Николаевич – *Санкт-Петербургский университет МВД России* (Санкт-Петербург, Россия)

Молчанов Игорь Николаевич – *Московский государственный университет имени М.В. Ломосонова* (Москва, Россия)

Ростовская Тамара Керимовна – Институт демографических исследований Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (Москва, Россия);

Руденкин Василий Николаевич – Уральский государственный педагогический университет (Екатеринбург, Россия)

Скоробогацкий Вячеслав Васильевич – Уральский институт управления – филиал РАНХи Γ С (Екатеринбург, Россия)

Атанесян Артур – *Ереванский государственный университет* (Ереван, Армения)

Кумар Правин – Индийский институт высшего образования и исследований (Ченнаи, Индия)

Сюлейманлы Эбульфез – Университет Ускюдар (Стамбул, Турция)

Tue Cepene – Университет Нинбо – Объединенный институт Университета Анже (Нинбо, Китай)

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Трушков Дмитрий Игоревич – Уральский институт управления – филиал РАНХи Γ С

Журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата и доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки)
- **5.2.3.** Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)
 - 5.2.4. Финансы (экономические науки)
 - 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)
- **5.4.4.** Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки)
 - 5.4.7. Социология управления (социологические науки)
- **5.5.2.** Политические институты, процессы, технологии (политические науки).

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-85748 от 25.08.2023.

МАТЕРИАЛЫ ЖУРНАЛА РАЗМЕЩАЮТСЯ:

на официальном сайте; в научной электронной библиотеке eLibrary.ru; в открытой библиотеке CyberLeninka.ru; в ЭБС Лань; в библиотеке ЛитРес.

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 66020

https://www.akc.ru/itm/voprosy_i-upravleniy_a/

EDITORIAL BOARD

EDITOR-IN-CHIEF

Natalia G. Chevtaeva – Ural Institute of Management – branch of RANEPA (Ekaterinburg, Russia)

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Anna P. Bagirova – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

Natalia R. Balynskaya – South Ural Institute of Arts named after P.I. Tchaikovsky (Chelyabinsk, Russia)

Aleksandr A. Kerimov – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia) Aleksandr N. Litvinenko – Saint Petersburg University of Ministry of Internal Affairs of Russia (Saint Petersburg, Russia)

Igor N. Molchanov – Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

Tamara K. Rostovskaya – Institute for Demographic Research of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Vasily N. Rudenkin – *Ural State Pedagogical University* (Ekaterinburg, Russia)

Vyacheslav V. Skorobogatsky – *Ural Institute of Management – branch of RANEPA* (Ekaterinburg, Russia)

Artur Atanesyan – Erevan State University (Erevan, Armenia)

Praveen Kumar – Bharath Institute of Higher Education and Research (Chennai, India)

Ebulfez Süleymanlı – Uskudar University (Istanbul, Turkey) Serene Tze – Ningbo University – University of Angers Joint Institute (Ningbo, China)

EXECUTIVE SECRETARY

Dmitry I. Trushkov – Ural Institute of Management – branch of RANEPA

The journal is included in the list of leading peer-reviewed academic journals, where the basic scientific results of dissertations for the degree of Ph. D. and Advanced Doctor of sciences should be published. Articles for publication are accepted on the following scientific specialties and their corresponding branches of science:

- **5.2.1.** Economic theory (Economical Sciences)
- **5.2.3.** Regional and sectoral economy (Economical Sciences)
- **5.2.4.** Finance (Economical Sciences)
- **5.2.6.** Management (Economical Sciences)
- **5.4.4.** Social structure, social institutions and processes (Sociological Sciences)
 - **5.4.7.** Sociology of management (Sociological Sciences)
- **5.5.2.** Political institutions, processes,technologies (Political Sciences).

The journal is registered as a mass medium by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications. Certificate of registration PI no. FS 77-85748 dated August 25, 2023.

Журнал входит в перечень журналов, утвержденный ученым советом РАНХиГС, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата и доктора наук по экономическим, социологическим и политическим наукам.

СОДЕРЖАНИЕ

CONTENTS

ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

POWER and PUBLIC ADMINISTRATION

Карачков С. М.

ЗАТО как проектный город: взгляд социолога

Karachkov, S. M.

Closed atomic city as a "project city": sociologist's view

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

ECONOMICS and MANAGEMENT

Качалкина К. Г.

Модель стратегического планирования в науко- 19 емких дочерних обществах нефтегазовых компаний на основе партисипации

Kachalkina, K. G.

Participatory model of strategic planning in scienceintensive subsidiaries of oil and gas companies

Шитова Т. Ф., Молодецкая С. Ф.

приятием 2»: проблемы и пути решения

Shitova, T. F., & Molodetskaya, S. F.

Внедрение системы «1C:ERP управление пред- **32** Implementing the "1C:ERP enterprise management 2" system: problems and solutions

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

SOCIAL MANAGEMENT

Ефимова Г. 3.

Трансформация российских университетов и ака- 50 демическое развитие научно-педагогических работников: поиски согласования стратегических приоритетов

Efimova, G. Z.

Transformation of the Russian universities and academic development of research and teaching staff: searching for strategic priorities consistency

Ростовская Т. К., Фомина О. Е.

Анализ диссертационных исследований по со- 67 циологии за период 2012-2022 гг.

Rostovskaya, T. K., Fomina, O. E.

Analyzing dissertation research in sociology of 2012-2022 period

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

CORPORATE MANAGEMENT

Егорышев С. В.

временной общеобразовательной школы

Egoryshev, S. V.

Бюрократизация как социальная проблема со- 83 Bureaucratization as a social problem of modern comprehensive school

ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

POWER and PUBLIC ADMINISTRATION

DOI: 10.22394/2304-3369-2023-5-5-17 BAK: 5.4.7 EDN: NHHOES УДК: 316.334.5

ЗАТО КАК ПРОЕКТНЫЙ ГОРОД: ВЗГЛЯД СОЦИОЛОГА

С. М. Карачков^а

⁴ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Екатеринбург, Россия)

аннотация:

Введение. В статье рассматривается проектный город как отдельный вид социологической классификации на основе анализа создания и развития закрытых административно-территориальных образований.

Материалы и методы. На основе проектного подхода была сформирована концепция «проектных городов» как особого вида в социологической классификации; выделенные критерии проектных городов и их дальнейшая операционализация позволили провести эмпирическое исследование с использованием методов количественного и качественного социологического анализа. Приведены данные анкетных опросов 2012 и 2022 гг., в рамках которых анализировались количественные показатели формирования и проявлений ценностного ядра корпоративности в оценках жителей ЗАТО. Были опрошены жители г. Новоуральска, имеющие непосредственное отношение к реализации Атомного проекта (то есть работающих на головном предприятии УЭХК, в органах государственной власти и местного самоуправления). Была использована целевая квотная выборка, объем выборочной совокупности, исходя из численности города, составил 1880 чел. (935 чел. в 2012 г. и 945 чел. в 2022 г.) респондентов.

Для анализа проблем управления ЗАТО в переходный период были использованы качественные методы исследования: интервью, проведенное в 2012 г. (N=30) и 2022 г. (N=30). В качестве экспертов были выбраны представители ключевых групповых акторов взаимодействия ЗАТО г. Новоуральск: работники УЭХК, муниципальные служащие, члены общественных организаций, профсоюзные работники, представители городских рабочих и инженерных династий, потомственные жители закрытого города.

Результаты. Рассмотрение опыта создания и развития ЗАТО позволяет говорить о необходимости дополнения существующей классификации городов отдельным типом – «проектный город». Здесь, как показало проведенное эмпирическое исследование, обнаруживается и особый городской образ жизни, и особые городские ценности, культура, практики идентификации, коммуникации, репрезентации, формирования и воспроизводства особых городских социальных практик. Например, в результате опросов и интервью удалось зафиксировать и описать особенности ценностного ядра корпоративности лежащего в основе социального управления ЗАТО. Ядро ценностей заключается в готовности выполнять важную государственную задачу, стремлении к консолидации усилий, формированию ценностей, объединяющих самореализацию и повышение социального статуса жителей ЗАТО как соучастников атомного проекта, и цели данного проекта по обеспечению национальной безопасности страны.

Обсуждение. Выявление ценностного ядра корпоративности как концептуальной основы для реализации управления проектным городом представляет особую важность с учетом необходимости комплексного развития новых территорий РФ, ориентированных на реализацию важных государственных задач в сфере реиндустриализации, технологического прорыва, национальной безопасности, формирования национальной идеи и пр. Для задач такого рода необходимы города-площадки реализации проектов – «проектные города».





КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Новоуральск, ЗАТО, проектирование, проектный город, социология города, типология городов, ценностное ядро корпоративности, корпоративность.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: **Карачков С. М.** ЗАТО как проектный город: взгляд социолога // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 5. С. 5-17. EDN NHHOES. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-5-17.

■ ВВЕДЕНИЕ

В мировой практике градостроительства выделяется отдельная группа городов, которые можно назвать «проектными городами»: так, например, Р. Родес связывает развитие Лос-Аламоса с реализацией Манхеттенского проекта, особо выделяя консолидацию вокруг Р. Оппенгеймера ученых и небезразличных патриотов США с идеей о том, что работа, к которой он их приглашает, не просто положит конец войне, но более того, «может положить конец всем войнам на Земле» [1, с. 7]. В нашей стране до настоящего времени феномен проектных городов, а также ЗАТО как примеры создания и развития проектных городов не исследованы комплексно, понятия четко не определены, характеристики проектных городов не выделены, не составлена их типология, не выделены и эмпирически не подтверждены ключевые особенности и т. д. К примеру, В. А. Лазаренко отмечает с одной стороны, что в результате атомного проекта возникла целая группа закрытых городов ядерноэнергетического комплекса, чье развитие и по сегодняшний день во многом детерминировано спецификой деятельности атомной отрасли, с другой, что «отдельных исследований социальноэкономического развития подобных городов немного» [2, с. 7]. Также известные российские исследователи ЗАТО Д. И. Файков и Д. И. Байдаров отмечают актуальность выработки «подходов к учету особенностей отдельных важных для страны объектов» (на примере закрытых городов атомной промышленности) в стратегиях разного уровня [3, с. 30]. Все это говорит о том, что анализ проектных городов в общем и ЗАТО как успешного примера их реализации в частности является отдельным направлением изучения в социологии города, как на уровне теории и методологии (проектный подход «сам по себе все еще нуждается в комплексном оформлении» [4, с. 33], а существующая типология городов также «не является на сегодняшний день исчерпывающей» [5, с. 665]), так и на уровне полевых исследований (практически отсутствуют специальные количественные, качественные исследования на эту тему, кроме авторских) [6].

Значительную роль в исследовании означенной проблематики играет теоретический обзор опыта применения проектного подхода в градообразовании, выделение характерных признаков проектных городов, обобщение такого рода опыта, анализ «проб и ошибок». Предлагаемая к рассмотрению тема актуальна в теоретикометодологическом плане. Кроме того, исследование удачной и неудачной практики создания и развития городов-проектов даст пищу для размышления не только теоретикам-социологам и урбанистам, но также практикам социального управления городской средой, иного рода узким специалистам (например, тем представителям органов государственной власти и местного самоуправления, чья деятельность связана с проектными городами).

В данной работе в качестве примера проектного города рассмотрен ЗАТО г. Новоуральск (закрытый атомный город в ведении ГК «Росатом», Свердловская область).

В типичных атомных ЗАТО, например, в Новоуральске, можно четко проследить рациональную планировку вокруг градообразующего комбината УЭХК, развитую и скомпонованную с учетом индустриального характера города социальную инфраструктуру по типу «соцгородка». В настоящее время закрытый город «стареет», то есть молодежь активно покидает территорию ЗАТО; «доля жителей пенсионного возраста составляет уже порядка 40% от общей численности населения» [6, с. 16]. Вопрос изменения статуса ЗАТО и возможного открытия города является сегодня одним из постоянных пунктов повестки общественного обсуждения.

Материалы и методы. Сегодня мы можем говорить о многолетней традиции анализа понятия «город» в общественных науках. Здесь уместно упомянуть имена таких ученых, как Фридрих Энгельс, Чарльз Бут, Патрик Геддес, Георг Зиммель, Макс Вебер, Фердинанд Теннис, Луис Вирт и др.

По мнению Ф. Энгельса, специфика города заключается в потенциале «колоссальной централизации» человеческих ресурсов и т. д., в результате чего городской социум способен аккумулировать значительные усилия в конкретном месте. Это представляет основу для запуска в крупных городах различных масштабных социальных проектов, начинаний: «возможность централизации превратила Лондон в торговую столицу мира»¹. С точки зрения Е. А. Попова, у теоретиков социологии часто город видится как некий «электрический трансформатор, который накапливает и устремляет к цели энергию социальных связей» [7]. При этом человеческая энергия оказывается израсходованной на технологическое развитие города как чуждого естественной природе «организма» (Ф. Энгельс и Г. Зиммель) и противостоит природосообразному развитию человечества. В результате люди в городе все чаще вырастают равнодушными, становятся «бесчувственными», «обособленными в своем собственном мире». Иными словами, город инициирует зарождение и массовое развитие атомизации. Человечество, которое перебирается в город, разобщается и расчеловечивается. При этом, парадоксально, но в связи с плотностью населения городов социальные связи также уплотняются. Проявляется феноменальное свойство города: одновременно предоставлять доступ к практически неограниченным возможностям концентрации целенаправленных человеческих усилий, прогрессу и развитию творческого потенциала (центр притяжения) и быть источником поляризации, разобщения, перманентного социального конфликта, порождать различные отрицательные проявления конкуренции, «классовой борьбы».

Ф. Энгельс усматривает в городах ситуацию раздробления человечества на разрозненные малые группы – «монады», с особыми жизненными принципами, локальными целевыми ориентирами. Это является основанием к всеобщему социальному конфликту, «войне всех против всех, которая провозглашена в городе открыто»². Это ли не есть противостояние города и человека в его естественном состоянии?

Сущность крупного городского социума, подмеченная Ч. Бутом (на примере г. Лондон,

² Там же. С. 264.

Великобритания), выражается, по его мнению, в потенциале развития современного общества. «Город» Ч. Бута – это территория создания, апробации, развития инновационных социальных инструментов, технологий и пр., выработки потребностей, внедрения в общество новых элементов культуры. «Куда ни кинешь взгляд, всюду распознаются новые потребности; какие-то из них непосредственно воздействуют на производительную силу сообщества, другие лишь смутно очерчивают новые области спроса, которые полностью прояснит будущее»³.

В данном случае города представляют собой *check-point*, средоточие социального взаимодействия, двигатель прогресса, мультикультурный тигль «идей, возможностей, проблем и людских пороков» ⁴. Городу присущи одновременно: энергичность; разнообразие; экспансивность; всеобщая динамика и отсутствие стабильности; экономическая привлекательность, сильнейшая конкуренция и борьба за «место под солнцем.

В городской среде Патрика Геддеса рождается особая социальная экосистема, которой не существовало до сих пор. Город выходит за рамки «нагромождения» жилых домов и контор, разных техногенных объектов, разделенных улицами и окруженных высокими стенами. Городская экосистема развивается по законам естественного отбора в формировании своей структуры и функциональности. Города П. Геддеса в полной мере эволюционируют: «Нами трактуется эволюция городов, но не как выявление истоков, а как изучение нынешней социальной эволюции, исследование развертывающихся тенденций» [8, с. 149].

Еще больший психологизм городского генезиса выявляет Георг Зиммель, наделяя город субъектностью целеполагания, возможностью действовать в поле социальных взаимосвязей, своей собственной душей и т. д. Например, по Зиммелю, «психологическая основа, на которой выступает индивидуальность большого города, есть повышенная нервность жизни, происходящая от быстрой и непрерывной смены внешних и внутренних впечатлений»⁵.

Также в связке с социальным прогрессом и развитием цивилизации понимает города и Ф. Теннис.

¹ Энгельс Ф. Положение рабочего класса в Англии: по собственным наблюдениям и достоверным источникам : [Перевод]. 5-е изд. М. : Прогресс, 1984. С. 263.

 $[\]overline{\ \ }^3$ Бут Ч. Жизнь и труд лондонцев. (Фрагменты) : [Перевод с англ.]. 2013. С. 133.

⁴ Там же. С. 136.

 $^{^5}$ Зиммель Г. Большие города и духовная жизнь / Пер. с нем. К. Левинсона. М. : Strelka Press, 2018. 109 с. С. 34.

По его мнению, города есть порождения и проявления новых отношений формальной рациональности, отхода от общинности, институционализации общественности, с характерными для нее признаками: отчужденность и атомизация, рационализация и специализация, формализация и коммерциализация общественных отношений. Также Ф. Теннис выделяет институциональный характер городов, способных воспроизводить самих себя во времени и пространстве: «Поэтому город, вкупе с его языком, его обычаями и верой, равно как и с почвой, на которой он стоит, с его строениями и богатствами, представляет собой нечто пребывающее постоянно, нечто сохраняющееся в череде многих поколений и, отчасти сам по себе, отчасти благодаря преемственности и воспитанию, практикуемому в домах его граждан, вновь и вновь воспроизводит по существу один и тот же характер и образ мыслей» [9, с. 382].

Преемственно развивая идеи Ф. Энгельса, Ф. Тенниса и Г. Зиммеля относительно природы города, родилась «Американская социологическая школа», давшая «второе рождение» социологии города. Город Р. Парка, по его собственному выражению, является «наилучшим из всех мест для раскрытия потаенных человеческих сил и для изучения человеческой природы и общества» [10, с. 12]. Именно Р. Парку принадлежит идея рассматривать город как социальную лабораторию текущих социальных процессов и изменений, которые определяют характер и динамику жизни человека: «Город – это лабораторный инструмент, похожий, наверное, на увеличительное стекло или микроскоп, поскольку он как бы усиливает, выпячивает и делает ярко выраженными любые особенности человеческой природы и поведения. Но, кроме этого, город – это инструмент, контролирующий и направляющий наблюдения исследователя» [10, с. 3].

А. Вирт, еще один типичный представитель Чикагской школы, исследовал, ввел в оборот и популяризировал понятие, получившее поистине широкое распространение: «урбанизм» как типичный образ жизни горожанина. Сами современные большие города Вирт считал типичным проявлением современной цивилизации, вообще всего «специфически современного» в обществе: «Зарождение специфически современного в нашей цивилизации ознаменовано прежде всего ростом больших городов» 6.

На наш взгляд, парадигма Чикагской школы и конкретно Л. Вирта во многом была положена в основу современной идеологии глобализма. По словам Л. Вирта, «отличительной особенностью образа жизни человека в современную эпоху является сосредоточение людей в гигантские агрегации, вокруг которых группируются центры меньшего размера и из которых расходятся круговыми волнами идеи и практики, именуемые нами цивилизацией»⁶. Городским типом поселения можно назвать любое поселение, в котором господствующая система ценностей – городская. Здесь характерны атомизация, анонимность, формализация, статусная разобщенность, определенный образ жизни и образ мысли, особый «глобалистский» взгляд на мир.

Методологическая концепция автора применительно к анализу проектных городов базируется на понятии «корпоративности», которое основывается на трактовке корпорации как «соединении интересов». Ее отличительной чертой является способность к «единому волению». Подобная трактовка, на наш взгляд, находит свое развитие в целом ряде понятий, в частности в «вовлеченности» и «citizenship»⁷, «partnership» [11, 12] и выявлении, описании, расширении существующей социологической городской типологии на примере успешных примеров реализации: закрытых городов РФ (закрытых административно-территориальных образований – ЗАТО).

Важно, что корпоративность фактически становится ядром образования общности закрытого города, поскольку происходит формирование единых ценностей, связанных с необходимостью реализации важной государственной задачи. Так, Н. Г. Чевтаева, А. С. Огородов и С. Ю. Саранчук в исследовании феномена корпоративной сплоченности отмечают, что «корпоративность формирует новую общность, объединяющуюся не только на основе материальной выгоды, но и посредством однородности доминирующих в группе интересов, установок, нравов, традиций и ценностей (выделено автором – С.К.)» [13, с. 86].

⁷ Steenbergen, B. The condition of Citizenship: An Introduction. SAGE, 2018.

⁶ Вирт Луис. Избранные работы по социологии: сборник переводов / Центр социальных научно-информационных исследований. Отдел социологии и социальной психологии. Пер. с англ. В. Г. Николаевы; отв. ред. Л. В. Гирко. М., 2005. 233 с. (Теория и история социологии). EDN NDRSBR.

Корпоративность в данном случае может пониматься как извне заложенная в основу ЗАТО готовность и стремление реализовать государственный проект, задачу исключительной важности с условием добровольного претерпевания каких-либо ограничений или даже лишений. В свою очередь, З. А. Загуляева отмечает, что «факторами формирования социокультурного пространства закрытых атомных городов являются секретность градообразующего производства, режимность, специализированный многоступенчатый кадровый отбор на предприятия атомной промышленности, обеспечивший высокий интеллектуальный и культурный уровень первых горожан, ощущение «избранности» и «привилегированности» жителей в связи с выполнением задачи государственной важности по созданию ядерного щита Родины и проживанием в уникальных для СССР закрытых городах с высоким уровнем обеспеченности сферы соцкультбыта, принадлежность к элитарной «атомной» субкультуре атомщиков» [14, с. 41]. Это, а также исследования В. С. Толстикова и И.С. Хрипунова показывают, что часто рассматриваются элементы ценностного ядра в рамках анализа городской идентичности [15, 16].

Мировая и отечественная практика городской социологии и урбанистики выделяет определенную классификацию городских образований, исходя из различных оснований:

- по природе создания: города-рынки, города-заводы, города-крепости и т.д.;
- по размеру: малые, средние, крупные, сверхкрупные (мегаполисы);
- по профилю и ядру функционала: торговоделовые, промышленные, научно-образовательные, культурно-туристические.

Также отдельно можно выделить моногорода. Эти и иные подобные классификации в большинстве случаев подразумевают, что город создается ситуативно и развивается на основе относительно произвольного и/или разнонаправленного территориального расширения (в рамках организационной деятельности различных субъектов управления и предпринимательской активности) от центра (ядра) – завода, рынка (ярмарки), форта или укрепления к городским окраинам.

Однако советский успешный опыт создания и развития закрытых административно-территориальных образований – ЗАТО или закрытых городов – говорит о том, что необходимо скор-

ректировать существующую социологическую классификацию городов и добавить в нее также «проектные города» или «города-проекты» как самостоятельный вид городского социума.

Данный вид городских поселений являет собой проектную площадку присутствия/размещения ключевого объекта и обладает целым рядом уникальных особенностей и специфических признаков. К основным можно отнести следующие.

- 1. Проектная природа создания и дальнейшего развития города, которая заключается в изначальном целесообразном выборе локации, а также в разработке проектного «пакета» документов, согласованных с целью: планов застройки, заселения, наполнения объектами социальной инфраструктуры в соответствии со спецификой головного объекта, режима секретности, потребностями «контингента» и пр. (субъект управления Минсредмаш СССР, преемник ГК «Росатом»).
- 2. Ярко выраженная этапность возведения города как производственного объекта. Застройка ведется не хаотично и ситуативно, а поступательно и в единой логике головного проекта («изначально строительство как правило, осуществляется «от ядра», также формируются очереди сдачи» [17, с. 37]).
- 3. Наличие головного мегапроекта масштабного государственного начинания, связанного с обеспечением своими силами «качественного рывка», защиты «национальной безопасности», выхода государства на новый уровень и пр.). Мегапроект задает ориентиры развития городов присутствия (научно-производственного, военно-стратегического, исследовательского, иного) и постоянного проживания его участников.
- 4. Установление особого законодательно закрепленного режимного статуса территорий. Атомные города СССР являлись закрытыми административно-территориальными образованиями прямого московского подчинения. Таким образом, управление и обеспечение были реализованы напрямую из Москвы (например, «защищать бюджеты» председатели исполкомов ЗАТО ездили в столицу страны). Также существовало отдельное подчинение и по линии Министерств госбезопасности и внутренних дел (собственные курирующие ЗАТО структуры). Все это подчеркивало серьезность, важность, статусность данного проекта (отдельный особенный мир, своя локация).

5. Наличие особого ценностного ядра, которое представляет собой основу вовлеченности участников проекта – жителей ЗАТО, делает из них заинтересованных «стейкхолдеров» проекта. Подобное ценностное ядро носит корпоративный характер и может быть названо «ценностным ядром корпоративности» [17, с. 38].

6. Высокий интеллектуальный и профессиональный уровень основной массы населения, работников головного предприятия и обслуживающих организаций. В связи с особым характером объектов атомного проекта кадровое обеспечение производилось в строгом соответствии с проектной целью. Осуществлялся многоступенчатый отбор и направление лучших специалистов по распределению со всей страны. Высокий профессиональный уровень привлеченных специалистов обуславливал создание «столичных» условий проживания и обеспечения товарами, услугами, социальными благами и пр. В итоге ЗАТО стали называть «тепличными», а отсутствие «случайных людей» в городе обеспечивалось органами госбезопасности» [17, с. 38].

7. Наличие объединяющей, консолидирующей идеи, например, необходимости выполнения масштабной и ответственной государственной задачи. Приверженность к такой идее повышает моральный дух горожан, позволяет им «стойко переносить тяготы и трудности», снижает социальные ожидания и требования относительно бытовых, социальных условий проживания и пр.

Историографический анализ создания всех городов атомного проекта СССР (атомных и военных ЗАТО), а также городов присутствия атомного проекта США (Лос-Аламос, Окридж и др.) позволяют говорить о наличии данных отличительных особенностей.

По нашему мнению, любые города присутствия проектных объектов любого масштабного государственного проекта в той или иной мере также обладают вышеуказанными особенностями. Масштабные государственные проекты чаще всего направлены на:

- обеспечение научного, экономического, оборонно-технологического, культурного, инновационного прорыва, паритета государства, качественного скачка и пр.;
 - обеспечение национальной безопасности;
- формирование национальной идентичности, повышение привлекательности в рамках мирового сообщества.

В основу исследовательской методологии положен также проектный подход, терминология и ключевые положения которого раскрываются в ряде трудов отечественных исследователей, посвященных социальному проектированию, прогнозированию, оценке стандартов *Project Management* [18].

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЗАТО являются площадками присутствия атомного проекта, и на их территории расположены военные объекты, научные центры, опасные промышленные предприятия. Расположение и факт существования ЗАТО в СССР содержались в секрете: города либо отсутствовали на карте (так называемые «почтовые ящики»), население и территории либо приписывались к областным центрам (название городов отсутствовало, ЗАТО проходили как районы -Свердловска, Северска, Челябинска и пр., номера домов и названия улиц «продолжали» нумерацию, статистически население входило в их состав и пр.). Периметр охранялся и охраняется, введена пропускная система. Основным контингентом являются работники головного и обслуживающего предприятий (магазины, социальная сфера, охрана, логистика), чиновники и их семьи. Жители подписывают документ о неразглашении информации, некоторые являются «невыездными» за пределы страны⁸. С самого начала режимные ограничения компенсировались развитой инфраструктурой, повышенной заработной платой и пенсионным обеспечением, льготами, надбавками, социальным статусом, комфортом проживания, высоким уровнем социального обеспечения. Во многом, как отмечают наши полевые исследования, среди жителей это повлияло на повышение социальных ожиданий от органов местного самоуправления, государства в целом. Часто жители ЗАТО характеризуются как люди, которым «все должны», «с высоким самомнением» и т. д.

Контингент ЗАТО формировался в соответствии с проектными целями и потребностями с помощью советской системы планового послевузовского распределения специалистов.

⁸ Нет сотовой связи и нормальных продуктов. Как живут люди в закрытых городах России, где каждый житель подписывает бумагу о неразглашении // Карелия Daily. 2018. 20 февраля. URL: https://gubdaily.ru/lifestyle/obzor/netsotovoj-svyazi-i-normalnyx-produktov-zhizn-v-rossijskix-zakrytyx-gorodax-kak-ona-est-na-samom-dele/ (дата обращения: 13.10.2021).

Устроиться на работу в ЗАТО было непросто: нужно было обладать идеальной советской биографией, необходимыми навыками и компетенциями и пр. Пополнение ЗАТО профессиональными кадрами до 80-х шло главным образом извне. В ЗАТО распределяли лишь лучших выпускников, с идеальной характеристикой и успеваемостью – это сформировало научно-производственный костяк населения ЗАТО высокой культуры. Его стойкость оказалась такой, что, несмотря на 30 лет постпроектных потрясений и общего кризиса, костяк в ЗАТО сохраняется по сей день.

На сегодняшний день ЗАТО можно разделить на две основные группы: военные ЗАТО (в ведении Минобороны) и атомные ЗАТО (ГК «Росатом»). Особняком стоят 2 космических ЗАТО (в ведении ГК «Роскосмос»). При этом и военные, и атомные ЗАТО входят, по нашему мнению, в один атомный проект СССР, целью которого было создание паритета в Холодной войне с США и сателлитами. Таким образом, ценностное ядро корпоративности и целеполагание у военных и атомных ЗАТО одни и те же. Они лишь реализуют разные функции:

- атомные занимаются научно-практической разработкой, изготовлением, хранением и утилизацией ядерного оружия и ТВЭЛ (топливо для АЭС);
- военные размещением с возможностью применения ядерных вооружений в процессе защиты национального суверенитета и обеспечения государственной безопасности.

Военные ЗАТО характеризуются небольшим размером и наличием более тесно организованного сообщества, в соответствии с традициями российского и советского офицерства. Здесь, как показывают данные проведенного интервью⁹, ощущение реализации масштабной государственной задачи является для многих горожан «уставным»: «Мы давали присягу» (мужчина, 35 лет).

Соответственно, взаимоотношения горожан носят во многом общинный характер: «Я помню взаимопомощь, взаимовыручку людей. Когда я жил в Видяево, у нас дверь всегда была открытой, потому что знали, что никто ничего не украдет» (мужчина, 43 года).

«Шквальные» события за пределами закрытых городов проходят для населения более мягко, горожане защищены от потрясений, что расценивается ими как одно из существенных преимуществ жизни в ЗАТО: «Большой плюс закрытого города – нас почти не затронули лихие 90-е. Уровень преступности невысокий. Большинство жителей друг с другом знакомы лично или через кого-то» (женщина, 51 год).

Жители ЗАТО понимают плюсы жизни в больших городах (возможности статусного роста, карьерные перспективы), однако находят и свои минусы жизни в развитом мегаполисе, например, в отсутствии сплоченности, взаимопонимания, душевности и пр.: «Большой город дает много возможностей, но там каждый сам по себе и сам за себя. А тут – все друг друга знают, все рядом: больница, администрация, полиция, школы, сады, магазины, почти нет криминала, за деток можно быть спокойной» (женщина, 35 лет).

Существенный минус постпроектного этапа, по мнению жителей ЗАТО, заключается в отсутствии конкуренции и развития социальной среды города без масштабной государственной цели: «В то же время здесь совсем нет конкуренции среди фирм и организаций, поэтому некоторые услуги оказываются некачественно и дорого» (женщина, 45 лет).

Данные серии авторских массовых опросов, проведенных в период с 2012 по 2022 гг., также демонстрируют отсутствие процессов поступательного развития в городской среде военных ЗАТО¹⁰. «Например, это можно проследить на динамике проявления "атомной" идентичности как ощущения у горожан особого внутрен-

⁹ На основании данных интервью (N = 30) изучались оценки состояния ценностного ядра и проблем управления ЗАТО в переходный период. В качестве экспертов были выбраны представители ключевых групповых акторов взаимодействия ЗАТО: работники УЭХК, муниципальные служащие, члены общественных организаций, профсоюзные работники, представители городских рабочих и инженерных династий, потомственные жители закрытого города.

¹⁰ Приведены данные анкетных опросов 2012 и 2022 гг., в рамках которых анализировались количественные показатели формирования и проявлений ценностного ядра корпоративности в оценках жителей ЗАТО; опрошены жители г. Новоуральска, имеющие непосредственное отношение к реализации атомного проекта (то есть работающих на головном предприятии УЭХК, в органах государственной власти и местного самоуправления). Была использована целевая квотная выборка, объем выборочной совокупности, исходя из численности города, составил 1880 чел. (935 чел. в 2012 г. и 945 чел. в 2022 г.) респондентов. Из них 46,4 % мужчины, 53,6 % женщины, 33,3 % молодежи (до 30 лет), 42,7 % жителей среднего возраста (30-59 лет), 24 % горожан старшего возраста (60 лет и старше). Для анализа проблем управления ЗАТО в переходный период были использованы качественные методы исследования: интервью, проведенное в 2012 г. (N=30) и 2022 г. (N=30). В качестве экспертов были выбраны представители ключевых групповых акторов взаимодействия ЗАТО г. Ново-уральск: работники УЭХК, муниципальные служащие, члены общественных организаций, профсоюзные работники, представители городских рабочих и инженерных династий, потомственные жители закрытого города.

него духа, в данном случае духа сплоченности, понимания, что все они – участники важного государственного проекта. В 2022 году жители ЗАТО в общей массе не отмечают присутствия духа сплоченности, понимания того, что все делают одно важное дело» [19, с. 219]. Так думает 63 % опрошенных (рис. 1).

«Небольшая доля затруднившихся с ответом позволяет нам говорить о четкой позиции опрошенных в отношении данного аспекта восприятия городской специфики. Между тем, по данным опроса 2012 г., жители не были так категоричны в суждении по данному вопросу. Более значительная часть опрошенных затруднилась с ответом (23 %), не отмечали присутствие сплоченности 39 % (против 63 % в 2022 г.). Можно сказать, что за последнее десятилетие активность ценностного ядра корпоративности в атомных ЗАТО существенно снизилась и продолжает снижаться. Во многом это отражает не только специфику ситуации вокруг атомных ЗАТО, но также и общероссийскую тенденцию» [19, с. 219].

Закрытое административное территориальное образование г. Новоуральск (ЗАТО) является типичным представителем группы атомных ЗАТО и находится в Свердловской области, в 70 км от областного Центра – Екатеринбурга. Прошлое название ЗАТО – Свердловск-44. Город был основан в 1941 г. Население составляет примерно 82 тыс. человек, которые так или иначе связаны с работой на «комбинате». Численность с каждым годом неуклонно сокращается: градообразующее предприятие «Уральский Электрохимический Комбинат» (УЭХК) провело массовые сокращения своих работников в соответствии с программой ГК «Росатом» по оптими-

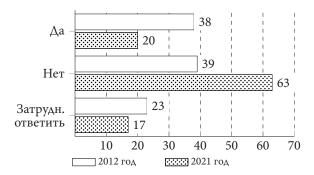


Рис. 1. Присутствие у жителей ЗАТО духа сплоченности, понимания того, что они делают одно общее дело, по данным опросов 2012 и 2022 гг., %

Fig. 1. Presence of a spirit of unity among the residents of CATF, understanding that they are doing one common thing according to surveys in 2012 and 2022, %

зации и освобождению от непрофильных активов. Основным профилем УЭХК является газоцентрифужное обогащение урана. Массовые сокращения на УЭХК были «второй волной» кризиса, которая задала основную тенденцию снижения уровня жизни и активности данного проектного города. Первая волна - это ликвидация завода «Амур» - в прошлом УАМЗ (Уральского автомоторного завода – филиала ЗИЛ). Несмотря на наличие большого количества производственных площадей и оборудования, данная площадка до сих пор не нашла применения и не используется по назначению. Осуществлялись неоднократные попытки по «перезагрузке» завода (например, сборка автомобилей индийской марки «Тата»).

Территория г. Новоуральска окружена забором и колючей проволокой. Пройти в периметр можно только по специальному пропуску. По достижении совершеннолетия и после службы в армии выдается «желтый» пропуск. Для детей оформляются ученические билеты. Город имеет исключительно развитую для малых городов РФ (менее 100 тыс. жит.) социальную инфраструктуру спорта, образования, здравоохранения, ЖКХ. Это связано главным образом с проектным характером создания ЗАТО. На сегодняшний день в условиях постпроектного развития инфраструктура признана ГК «Росатом» непрофильной и передана на баланс муниципалитетов, которые фактически не имеют достаточных средств (и необходимых источников пополнения) для поддержания ее на должном уровне. Между тем некоторые объекты являются практически уникальными. Например, объекты так называемой ядерной медицины, спорта, образования и др.

Сильные и слабые стороны; преимущества и проблемные зоны по итогам анализа высказываний жителей. Анализ открытых мнений горожан позволяет сделать ряд важных заключений. Данные проведенного автором интервью показывают, что, по мнению горожан, положение дел в Новоуральске не такое хорошее, как в советские времена: «Не осталось ничего хорошего в Но-

¹¹ Интервью были проведены в 2012 г. (N = 30) и 2022 г. (N = 30): изучались оценки состояния ценностного ядра и проблем управления ЗАТО в переходный период. В качестве экспертов были выбраны представители ключевых групповых акторов взаимодействия ЗАТО г. Новоуральск: работники УЭХК, муниципальные служащие, члены общественных организаций, профсоюзные работники, представители городских рабочих и инженерных династий, потомственные жители закрытого города.

воуральске! Снесенный ЗИЛ (АМУР). Разваленный комбинат, разрушенная стройка и могильник по соседству со всей планеты» (мужчина, 62 года).

Однако по сравнению с другими малыми городами РФ и даже крупными до сих пор сохраняется существенная разница: «Переехали в Новоуральск в 2000 году, там родила сына, роддом тогда, помню, по сравнению с алапаевским был шикарный, город очень красивый был, бесплатные автобусы, дешевое такси, магазин самообслуживания, хорошая детская поликлиника» (женщина, 27 лет); «социалка в Новоуральске на порядоклучие, чем в Екатеринбурге» (женщина, 29 лет).

Часто самими жителями отмечается высокий уровень маятниковой миграции в связи с постпроектным этапом: «Ежедневно около 10-12 автобусов вывозят рабочих в Невьянск, Екб и Пышму. Закрыли все библиотеки. Закрыли шикарную грязелечебницу» (мужчина, 54 года).

Жители позитивно оценивают время активного развития проекта в СССР: «Урановый ад. Ностальгия берёт за душу за прошлый город» (мужчина, 49 лет); «Новоуральск – это моя родина. Все было чисто. Люди приветливые» (мужчина, 62 года).

Отмечается сплоченность и особая атмосфера дружелюбия и безопасности, потому что «все за одно и все за стеной»: «Насчёт дружелюбия, лет 10 назад там всё было хорошо, все друг к другу в гости ходили, дружили семьями, потом что-то изменилось» (мужчина 57 лет); «городок маленький. Приезжих нет, все за стеной» (женщина, 25 лет); «город в тайге, спокойно, тихо и много зелени» (мужчина, 42 года).

Основная проблематика связана с трудоустройством и возможностью обеспечивать жизнедеятельность на должном уровне: «Когдато сюда ехали со всей округи, только бы жить и работать там, попасть в него было непросто» (мужчина, 37 лет).

Низкий уровень зарплат для тех, кто не работает на комбинате, детерминирует социальное расслоение, что составляет существенную внутреннюю проблему: «Главная проблема – это работа. Очень мало платят тем, кто не на комбинате» (женщина, 61 год).

По данным массового опроса жителей ЗАТО, проведенного автором в 2022 г., уникальность города постепенно сходит на нет, город и его жители все меньше ассоциируются с реализацией важной государственной задачи, высоким интеллектуальным уровнем (рис. 2).

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Поскольку г. Новоуральск переживает постпроектный этап своего развития, необходимо произвести комплексную «перезагрузку» его проектной цели (дополнить существующий функционал в области ЯОК и ЯЭК новыми задачами, в рамках параллельного проекта). Перспективы и варианты такой перезагрузки обсуждаются как в Правительстве РФ, так и в профильных госкорпорациях. Сохранившаяся, по данным проведенных нами исследований, корпоративность и корпоративная среда (на основе ценностного ядра корпоративности) позволяет использовать ЗАТО для подобной проектной перезагрузки.

Изначально советским проектом были заложены некоторые возможности гибкости и диверсификации. В частности в г. Новоуральске можно выделить три опорные «ноги» – УЭХК, завод «ЗИЛ» – филиал Московского машиностроительного завода, а также крупный РСУ (ремонтно-строительный участок), который участвовал в строительстве основных объектов как внутри, так и за пределами ЗАТО. Первым не выдержал изменившихся условий и был разделен на отдельные частные коммерческие струк-



Рис. 2. Характерные признаки ЗАТО, по мнению его жителей, в распределении по возрастным группам, 2022 г., %

Fig. 2. Characteristic features of the CATF according to its residents in the distribution by age groups, 2022, %

туры (ООО) РСУ, несколько позже закрылся завод «ЗИЛ», остался только УЭХК, объемы производства которого были значительно сокращены в процессе реструктуризации (из 17,5 тыс. работников сократили 15 тыс.). В итоге численность населения г. Новоуральска с 1996 тыс. снизилась до 76 тыс. и продолжает падать с каждым годом¹².

На сегодняшний момент социальная среда закрытых городов (это видно на примере Новоуральска) обладает низкой социальной активностью, стареет и пр. Необходимо ввести новых субъектов и акторов управления, повысить конкурентность данной среды. Нам кажется, что появление нового масштабного проекта в ЗАТО способно обновить среду, обеспечить приток новых сил (в лице новых инициативных акторов, стремящихся реализовать новые проекты и пр.), омолодить город (молодежь положительно реагирует на новые вызовы и повышение социальной активности). Две Госкорпорации в одном закрытом городе создадут необходимые условия для конкуренции в социаль-

ной среде^{13,14,15} [20]. Исходя из потенциала атомных ЗАТО, на их основе можно реализовать массу актуальных в данное время государственных потребностей («развитие собственного научно-производственного цифрового кластера, реализация проекта по обеспечению национальной информационной безопасности и пр.») [20, с. 38].

Появление новых субъектов и акторов обеспечит конкуренцию в управленческих технологиях, ресурсной обеспеченности, политических интересах и пр. Город снова оживет и задышит новой жизнью, реализуя то, для чего он был создан, – новую масштабную государственную задачу.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- 1. Rhodes, R. (2015). Why the Manhattan Project should be preserved. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 71(6), 4–10. https://doi.org/10.1177/00963402156 11077.
- 2. Лазаренко В. А. Социальное развитие городов атомной электроэнергетики России (на примере Десногорска) // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 1. С. 6–13. DOI 10.21603/2500-3372-2018-1-6-13. EDN YUUCXI.
- 3. Файков Д. Ю., Байдаров Д. Ю. Учет особенностей закрытых атомных городов в стратегиях социально-экономического развития разного уровня // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 4. С. 28–48. DOI 10.24412/2071-6435-2022-4-28-48. EDN UOKJWB.
- 4. Ганиева И. А., Шепелев Г. В. Проектный и процессный подходы в науке // Управление наукой: теория и практика. 2023. Т. 5, № 1. С. 33–51. DOI 10.19181/smtp.2023.5.1.2. EDN CDJZZN.
 - 5. Белозеров В. С., Соловьев И. А., Щитова Н. А.,

- Сопнев Н. В. Типология городов-центров городских агломераций по характеру демографического развития (на примере Европейской России) // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2022. Т. 86, № 5. С. 665–675. DOI 10.31857/S2587556622050041. EDN RZREZC.
- 6. ЗВЕРЕВ А. И., КАРАЧКОВ С. М. Корпоративная модель социального управления атомным ЗАТО: основания теоретической реконструкции // Управленец. 2012. № 9-10 (37-38). С. 13–17. EDN PWYZQR.
- 7. Попов Е. А. Основные возможности исследования города в современной социологической науке // Социодинамика. 2021. № 2. С. 65–72. DOI 10.25136/2409-7144.2021.2.34838. EDN MBBLVF.
- 8. Геддес П. Города в эволюции (избранные главы) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология, 2021. № 3. С. 149–177. EDN GWXPCC.
- 9. Теннис Ф. Общность и общество // Социологический журнал. 1998. № 3-4. С. 206–229. EDN PZQJXL.

¹² Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям // Росстат РФ. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/bul_Chislen_nasel_MO-01-01-2021.rar (дата обращения: 13.10.2021).

¹³ Обмен положительным опытом ЗАТО «Росатом» и «Роскосмос» даст новый вектор развития территориям присутствия госкорпораций // НИА-Красноярск. 2021. 7 декабря. URL: https://24rus.ru/news/economy/190961.html (дата обращения: 13.10.2021).

¹⁴ Города «Росатома» пересматривают соглашения с госкорпорацией. Сотни миллионов налогов предлагают заменить федеральной программой поддержки // УрФО «Правда». 2021. 18 июля. URL: https://pravdaurfo.ru/polnotekst/361547-goroda-rosatoma-peresmatrivayut-soglasheniya-sgoskorporacziej-sotni-millionov-nalogov-predlagayut-zamenit-federalpoi-programmoi-podderzhki/ (дата обращения: 06.04.2022).

federalnoj-programmoj-podderzhki/ (дата обращения: 06.04.2022).

15 Корпорации платят за благоустройство городов, чтобы удержать специалистов // Ведомости. 2020. 19 июня. URL:
https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2020/06/13/832511korporatsii-platyat-za-blagoustroistvo (дата обращения: 06.04.2022).

- 10. Парк Р., Баньковская С. Город как социальная лаборатория // Социологическое обозрение. 2002. Т. 2, № 3. С. 3–12. EDN TWMRNL.
- 11. OGUTU, F. A., KIMATA, D. M., & KWEYU, R. M. (2020). Partnerships for sustainable cities as options for improving solid waste management in Nairobi city. Waste Management & Research: The Journal for a Sustainable Circular Economy, 39(1), 25–31. https://doi.org/10.1177/0734242x20967735.
- 12. Побережников И. В., Мельникова Н. В. Повседневность закрытых атомных городов СССР // Труды Отделения историко-филологических наук РАН / под ред. В. А. Тишкова. Москва: Российская академия наук, 2021. С. 35–50. DOI 10.26158/OIFN.2021.10.1.003. EDN TGXGJF.
- 13. Огородов А. С., Саранчук С. Ю., Чевтаева Н. Г. Корпоративная сплоченность профессионального сообщества в условиях нестабильности рынка труда промышленного региона // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2017. Т. 17, № 1. С. 83–95. DOI 10.22363/2313-2272-2017-17-1-83-95. EDN XWEZDR.
- 14. Загуляєва З. А. Факторы формирования социокультурного пространства закрытых атомных городов // Научные школы. Молодежь в науке и культуре XXI века: материалы Международного научно-творческого форума (научной конференции) (Челябинск, 24-25 ноября 2022 г.) / под ред. М. Л. Шуб. Челябинск: Челябинский государственный институт культуры, 2023. С. 41–45. EDN LTSVME.
- **15.** Толстиков В. С. К вопросу о социокультурном развитии Южного Урала в 1960-1970-е

- гт // Научные школы. Молодежь в науке и культуре XXI века : материалы Международного научно-творческого форума (научной конференции) (Челябинск) / под ред. М. Л. Шуб. Челябинск : Челябинский государственный институт культуры, 2023. С. 220–225. EDN TQTFCS.
- 16. Khripunov, I., & Katsva, M. (2002). Russia's nuclear industry: The next generation. *Bulletin of the Atomic Scientists*, *58*(2), 51–57. https://doi.org/10.2968/058002015.
- 17. Зверев А. И. Формирование методологии социологического анализа «проектного» города (на примере исследования социальной среды г. Иннополис) // Вопросы управления. 2023. № 1 (80). С. 33–44. DOI 10.22394/2304-3369-2023-1-33-44. EDN LBPELA.
- 18. Гаврилова О. М. Ограничения методологий управления проектами и пути их преодоления (на примере РМВоК) // Ученые записки. 2022. № 2 (42). С. 8–12. EDN NEKNDJ.
- 19. Карачков С. М. Пространство проектирования атомного ЗАТО: проявления ценностного ядра корпоративности в социальной идентичности по результатам эмпирического исследования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 3-1. С. 213–222. DOI 10.34670/AR.2022. 29.12.025. EDN ULGIWB.
- 20. Чернятин Д. М. Реструктуризация как основа конкурентоспособности градообразующих предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 12 (110). С. 30–39. DOI 10.26726/1812-7096-2019-12-30-39. EDN XFXTKD.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Карачков Сергей Михайлович – кандидат социологических наук; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации — *научный сотрудник центра социально-экономических исследований* (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); serkar81@yandex.ru. ORCID: 0000-0002-6042-8741.

Статья поступила 18.05.2023; рецензия получена 04.09.2023; принята к публикации 09.10.2023.

CLOSED ATOMIC CITY AS A "PROJECT CITY": SOCIOLOGIST'S VIEW

S. M. Karachkov^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT:

Introduction. The article considers the project city as a separate type of sociological classification based on the analysis of the creation and development of closed administrative-territorial entities.

Materials and methods. Based on the project approach, the concept of "project cities" was formed as a special type in the sociological classification. The selected criteria for project cities and their further operationalization made it possible to conduct an empirical study using the methods of quantitative and qualitative sociological analysis. The data of 2012 and 2022 questionnaire surveys are presented, within the framework of which quantitative indicators of the formation and manifestations of the value core of corporatism in the assessments of ZATO residents were analyzed. Residents of the city of Novouralsk directly related to the implementation of the Atomic Project (that is, those working at the head enterprise of UEIP, in public bodies and local self-government) were interviewed. A target quota sample was used, the size of the sample, based on the city size, amounted to 1880 people. (935 people in 2012 and 945 people in 2022) of respondents.

To analyze ZATO management problems in the transition period qualitative research methods were used: interviews conducted in 2012 (N = 30) and in 2022 (N = 30). Representatives of the key group actors of interaction of ZATO Novouralsk were selected as experts: employees of UEIP, municipal employees, members of public organizations, trade union workers, representatives of urban workers and engineering dynasties, hereditary residents of the closed city.

Results. Consideration of the experience of creating and developing ZATOs allows us to talk about the need to supplement the existing classification of cities with a separate type – a "project city". Here, in particular, as the empirical study has shown, both a special urban lifestyle and special urban values, culture, practices of identification, communication, representation, formation and reproduction of special urban social practices are revealed. For example, as a result of surveys and interviews, it was possible to record and describe the features of the value core of corporatism underlying the social management of ZATOs. The core of values lies in the readiness to fulfill an important state task, the desire to consolidate efforts, the formation of values that unite self-realization and increase the social status of ZATO residents as accomplices in the nuclear project, and the goal of this project is to ensure the national security of the country.

Discussion. Identification of the value core of corporatism as a conceptual basis for the implementation of project city management is of particular importance, taking into account the need for the integrated development of new territories of the Russian Federation, focused on the implementation of important state tasks in the field of re-industrialization, technological breakthrough, national security, the formation of a national idea, etc. For tasks of this kind, city-sites for the implementation of projects are needed – "project cities".

KEYWORDS: Novouralsk, ZATO (Closed Administrative Territoral Entity), design, project city, sociology of the city, typology of cities, value core of corporatism, corporatism.

FOR CITATION: Karachkov, S. M. (2023). Closed atomic city as a "project city": sociologist's view. *Management Issues*, 17(5), 5–17. https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-5-5-17

REFERENCES

1. Rhodes, R. (2015). Why the Manhattan Project should be preserved. *Bulletin of the Atomic Scientists*,

71(6), 4–10. https://doi.org/10.1177/00963402156 11077.

- 2. LAZARENKO, V. A. (2018). Social development of Russians nuclear power cities (the case of Desnogorsk). *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological And Economic Sciences*, (1), 6–13. https://doi.org/10.21603/2500-3372-2018-1-6-13.
- 3. FAYKOV, D. Yu., & BAYDAROV, D. Yu. (2022). Taking into account the peculiarities of closed nuclear cities in the strategic development plans of various levels. *ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice*, (4), 28–48. https://doi.org/10.24412/2071-6435-2022-4-28-48.
- 4. Ganieva, I. A., & Shepelev, G. V. (2023). Project and Process Approaches in Science. *Science Management: Theory and Practice*, *5*(1), 33–51. https://doi.org/10.19181/smtp.2023.5.1.2.
- 5. Belozerov, V. S., Soloviev, I. A., Shchitova, N. A., & Sopnev, N. V. (2022). Typology of core cities of urban agglomerations on the basis of demographic development (on the example of European Russia). *Izvestiya Rossiiskoi Akademii Nauk. Seriya Geograficheskaya*, 86(5), 665–675. https://doi.org/10.31857/S2587556622050041.
- 6. ZVEREV, A. I., & KARACHKOV, S. M. (2012). Corporate model of social governance of atomic ZATO: The bases of theoretical reconstruction. *The Manager*, (9-10), 13–17. https://elibrary.ru/pwyzqr.
- 7. Popov, E. A. (2021). Basic options of studying cities in the modern sociological science. *Sociodynamics*, (2), 65–72. https://doi.org/10.25136/2409-7144.2021.2.34838.
- 8. (2021). Cities in evolution (selected chapters). *Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology*, (3), 149–177. https://elibrary.ru/gwxpcc.
- 9. (1998). Gemeinschaft und Gesellschaft (transl. from German by A.N. Malinkin). *Sociological Journal*, (3-4), 206–229. https://elibrary.ru/pzqjxl.
- 10. Park, R., & Bankovskaya, S. (2002). The city as a social laboratory. *Russian Sociological Review*, 2(3), 3–12. https://elibrary.ru/twmrnl.
- 11. Ogutu, F. A., Kimata, D. M., & Kweyu, R. M. (2020). Partnerships for sustainable cities as options for improving solid waste management in Nairobi city. Waste Management & Research: The Journal for a Sustainable Circular Economy, 39(1), 25–31. https://doi.org/10.1177/0734242x20967735.

- 12. Poberezhnikov, I. V., & Melnikova, N. V. (2021). Everyday life of closed nuclear cities of the USSR. In V. A. Tishkov (Ed.) *Proceedings of the Department of Historical and Philological Sciences of the Russian Academy of Sciences* (pp. 35–50). Russian Academy of Sciences. https://doi.org/10.26158/OIFN.2021.10.1.003.
- 13. ОGORODOV, A. S., SARANCHUK, S. Yu., & CHEVTAEVA, N. G. (2017). Corporate professional unity under the unstable labor market in the industrial region. *RUDN Journal of Sociology*, *17*(1), 83–95. https://doi.org/10.22363/2313-2272-2017-17-1-83-95.
- 14. ZAGULYAEVA, Z. A. (2023). Factors in the formation of the socio-cultural space of closed nuclear cities. In M. L. Shub (Ed.) *Scientific schools. Youth in science and culture of the 21st century* (pp. 41–45). Chelyabinsk State Institute of Culture. https://elibrary.ru/ltsvme.
- 15. (2023). About socio-cultural development of the Southern Urals in the 1960-1970th years. In M. L. Shub (Ed.) *Scientific schools. Youth in science and culture of the 21st century* (pp. 220–225). Chelyabinsk State Institute of Culture. https://elibrary.ru/tqtfcs.
- 16. Khripunov, I., & Katsva, M. (2002). Russia's nuclear industry: The next generation. *Bulletin of the Atomic Scientists*, *58*(2), 51–57. https://doi.org/10.2968/058002015.
- 17. ZVEREV, A. I. (2023). Developing the sociological analysis methodology of the "project" city (using the social environment research of the city of innopolis as an example). *Management Issues*, (1), 33–44. https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-1-33-44.
- 18. GAVRILOVA, O. M. (2022). The limitations of project management methodologies and means to overcome it (on example of PMBoK). *Scientists Notes*, (2), 8–12. https://elibrary.ru/nekndj.
- 19. Karachkov, S. M. (2022). Design space for nuclear closed cities: Manifestations of the value core of corporatism in social identity based on the results of an empirical study. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow, 12*(3-1), 213–222. https://doi.org/10.34670/AR.2022.29.12.025.
- 20. Chernyatin, D. M. (2019). Restructuring as a basis for competitiveness city-forming enterprises of Rosatom state corporation. *Regional Problems of Economic Transformation*, (12), 30–39. https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-12-30-39.

AUTHORS' INFORMATION:

Sergey M. Karachkov – Ph. D. (Sociology); Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration — *researcher at the Center for Socio-Economic Research* (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia); serkar81@yandex.ru. ORCID: 0000-0002-6042-8741.

The article was submitted 05/18/2023; reviewed 09/04/2023; accepted for publication 10/09/2023.

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

ECONOMICS and MANAGEMENT

DOI: 10.22394/2304-3369-2023-5-19-31 BAK: 5.2.3

EDN: QCEMSJ УДК: 338

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В НАУКОЕМКИХ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВАХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ПАРТИСИПАЦИИ

К. Г. Качалкина

 a Уфимский государственный нефтяной технический университет (Уфа, Россия)

аннотация:

Введение. В современных условиях растет число факторов, которые влияют на стратегическое планирование будущего вертикально интегрированных нефтегазовых компаний Российской Федерации. При этом одним из наиболее значимых вызовов становится потребность технологического развития нефтегазовой отрасли России. Как следствие, появляются новые задачи перед отраслевой наукой, а значит становится более важной роль наукоемких дочерних обществ, растет их значение для устойчивого функционирования материнских нефтегазовых компаний. В этой связи получает все больший приоритет задача грамотного стратегического планирования будущего наукоемких дочерних обществ, что в свою очередь требует актуализации инструментов стратегического планирования с учетом новых факторов, влияющих на отрасль, и тенденций, происходящих в управлении нефтегазовыми предприятиями.

Методы и методология. Теоретическими и методическими основами исследования выступают труды российских и зарубежных ученых и специалистов по теме исследования, а также данные российских вертикально интегрированных нефтегазовых компаний о количестве и видах деятельности их дочерних обществ, представленные в открытом доступе. В рамках исследования применены методы анализа и синтеза, аналогии, сравнения.

Результаты. Развит инструментарий стратегического планирования за счет партисипации – явления, характеризующегося вовлечением работников в процессы управления промышленным предприятием. Предложена новая модель стратегического планирования и ее алгоритм, учитывающие специфику наукоемких предприятий и управленческих особенностей вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в рамках метода принятия решения о целесообразности применения партисипаторного подхода. Модель учитывает интересы сотрудников посредством оценки их готовности к участию в стратегическом планировании, но и остается в рамках отраслевых особенностей за счет выбора методов стратегического планирования, включаемых в организационный план.

Обсуждение. Предлагаемый алгоритм отвечает вызовам и условиям, в которых функционируют наукоемкие дочерние общества вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, и потому может быть полезен руководителям и менеджерам таких предприятий. Однако его непосредственное применение зависит от человеческого фактора, выражаемого в готовности к партисипации, и требует формальной проработки методических форм и рекомендаций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: вертикально интегрированные нефтегазовые компании, наукоемкие предприятия, дочерние общества, стратегическое планирование, стратегические инструменты, нефтегазовая отрасль, российская промышленность.





ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Качалкина К. Г. Модель стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах нефтегазовых компаний на основе партисипации // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 5. С. 19-31. EDN QCEMSJ. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-19-31.

■ ВВЕДЕНИЕ

В современных российских реалиях, характеризующихся сложными социально-экономическими и геополитическими условиями, все больше факторов влияют на стратегическое планирование будущего вертикально интегрированных нефтегазовых компаний (далее – ВИНК), которые оказались в сложной ситуации. С одной стороны, необходимо укрепить свои позиции в новых условиях ведения бизнеса, с другой открываются возможности для выхода в новые рыночные сегменты и диверсификации бизнеса. Кроме того, в условиях новых санкционных ограничений усилилось влияние вызова, заключающегося в организации разработки и промышленного производства импортозамещающих технологий и оборудования. Все это ставит новые задачи перед отраслевой прикладной и фундаментальной наукой, что находит отражение в стратегических документах, например, актуализированных версиях «Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года», «Прогноза научно-технологического развития отраслей ТЭК на период до 2035 года» и «Стратегии научно-технологического развития РФ», а также обновленных стратегиях долгосрочного развития ВИНК.

Как следствие – растут роль и значение наукоемких дочерних обществ, входящих в состав ВИНК. Во-первых, они становятся ключевым ресурсом, способным обеспечить успех компании в стратегической перспективе за счет ответа на вызов. Во-вторых, одновременно являются значимым участником самого процесса стратегического планирования развития ВИНК. И, в-третьих, сотрудники наукоемких дочерних обществ становятся важными стейкхолдерами, чьи интересы следует учитывать. Таким образом, наукоемкие дочерние общества, результаты деятельности и их сотрудники становятся важными элементами, обеспечивающими устойчивое развитие ВИНК и нефтегазовой отрасли как таковой.

В этой связи важной становится задача грамотного стратегического планирования будущего не только ВИНК, но и самих наукоемких дочерних обществ, что требует актуализации

инструментов стратегического планирования с учетом влияния новых факторов и тенденций в управлении нефтегазовыми предприятиями. Таким образом, целью исследования, по результатам которого подготовлена статья, является предложить новую модель стратегического планирования деятельности наукоемких дочерних обществ, отличающуюся учетом отраслевых особенностей и тенденций в управлении. Задачи для достижения цели:

- 1. Уточнить роль и значение наукоемких дочерних обществ для стратегического развития нефтегазовых компаний.
- 2. Обосновать актуальность совершенствования инструментов стратегического планирования с учетом отраслевых особенностей и тенденций в управлении.
- 3. Предложить новую модель стратегического планирования и алгоритм ее реализации, уточнить направления дальнейшего совершенствования инструментов стратегического планирования.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретическими и методическими основами исследования выступают труды российских и зарубежных ученых и специалистов в области стратегического планирования в нефтегазовом комплексе и на наукоемких промышленных предприятиях, партисипаторного подхода к управлению, вовлечения работников в управление промышленными предприятиями, в частности планирование их развития, концепции устойчивого развития нефтегазовых компаний. Стратегическое планирование как часть стратегического управления является значимым процессом развития промышленных предприятий. Различные проблемы стратегического планирования и управления рассматривались в трудах таких классиков, как И. Ансофф, У. Кинг, Д. Клеланд, Ф. Котлер, Г. Минцберг, А. Файоль, Д.И. Шендел и К. Дж. Хаттер и др. Среди российских авторов можно отметить Г. Б. Клейнера, Л.В. Глухих, А.Н. Петрова и Ю. В. Гусева, О. С. Виханского, А. С. Царькова и др. Несмотря на значительный научно-теоретический и научно-практический задел, задачи стратегического планирования остаются актуальными и в настоящее время. Однако решение этих задач осложняет отсутствие общепринятого определения терминов «стратегическое планирование» и «инструменты стратегического планирования», обусловленное разнообразием взглядов на само понятие стратегии. Сопоставление множества терминов на основе исследований других авторов позволило выявить, что наиболее частым и общим является представление о стратегическом планировании как процессе разработки способов достижения долгосрочных целей предприятия. Поэтому под инструментами стратегического планирования предлагается понимать совокупность методов, моделей и подходов, используемых для разработки, оценки, принятия и реализации проектов и программ долгосрочного развития промышленных предприятий, направленных на достижение его целей.

Автором проанализированы данные российских вертикально интегрированных нефтегазовых компаний о количестве и видах детальности их дочерних обществ, представленные в открытом доступе в годовых, финансовых отчетах и на сайтах самих компаний, а также в базах данных сервиса проверки контрагентов list-org.com.

В рамках исследования применены методы анализа и синтеза, аналогии, сравнения для развития инструментов стратегического планирования на основе механизмов партисипации, социально-экономического прогнозирования.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Роль и значение наукоемких дочерних обществ для стратегического развития нефтегазовых компаний. Следует уточнить понятие наукоемкого дочернего общества. Согласно наиболее распространенной терминологии, под наукоемким производством понимается «производство с высокой долей затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР)». В России не установлено пороговое значение доли затрат на НИОКР, позволяющей причислить предприятие к наукоемкому производству. Помимо наукоемкого производства также существует понятие наукоемкой отрасли. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) предлагает использовать два подхода к определению наукоемких отраслей:

- классификация по типам высоких технологий, где основным критерием выступает показатель использования инноваций в производственном процессе;
- классификация по производимому продукту, где основной критерий показатель наукоемкости выпускаемой продукции.

В 2017 г. в России приняты группировки наукоемких отраслей, разработанные Росстатом с учетом рекомендаций Евростата, ОЭСР и особенностей национальной экономики¹. Таким образом, не установлено единой терминологии.

С учетом отраслевой специфики и на основе группировки наукоемких отраслей Росстата, рекомендаций Евростата и Организации экономического сотрудничества и развития под наукоемким дочерним обществом (НДО) предлагается понимать предприятия, занятые по ОКВЭД2: 72. «Научными исследованиями и разработкой», 71. «Деятельностью в области архитектуры и инженерно-технического проектирования; технических испытаний, исследований и анализа», 85. «Образованием», 61. «Деятельностью в сфере телекоммуникаций», 62. «Разработкой компьютерного ПО», 63. «Деятельностью в области ИТС».

С учетом наличия данных в открытом доступе доля наукоемких дочерних обществ в $10~\rm BИHK^3$ на конец $2021~\rm r.$ составила 6.9~% от всего количества дочерних обществ (табл. 1).

Отраслевая наука, формы ее организации и этапы развития раскрыты в работах И. Ю. Ереминой с соавторами [1], О. Ю. Мичуриной и Н. А. Дубининой [2], зарубежный опыт раскрыт в исследовании Honglei Tang et all [3] и др. Вопросы сотрудничества при организации отраслевой науки рассматривает А.С. Качелин [4, с. 39].

Оценке влияния технологических инноваций как продукта наукоемких дочерних обществ на результативность, эффективность и/или инвестиционную привлекательность ВИНК посвящены актуальные работы А. Т. Волкова и Р. Е. Шепелева [5], А. Н. Токарева [6], Д. С. Лобова [7] и др.

¹ Методика расчета показателей «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте» и «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации»: утв. Приказом Росстата от 15.12.2017 № 832. URL: https://www.gks.ru/metod/metodika_832.pdf (дата обращения: 16.05.2023).

² Там же

³ По данным Минэнерго РФ, действуют 11 ВИНК, однако ПАО «Башнефть» включено в группу «Роснефть», и потому для целей настоящего исследования ее ДО учитываются как ДО «Роснефти», т.е. число ВИНК – 10.

Таблица 1 — Количество дочерних обществ (ДО) в 10 ВИНК по бизнес-сегментам на 2021 г.

Table 1 — Number of subsidiaries in 10 vertically integrated oil and gas companies by business segment, 2021

Бизнес-сегмент	Количе-
	ство ДО*
Разведка, добыча и разработка	219
Транспортировка и хранение газа, вкл. СПГ (ПАО «Газпром», ПАО «НОВАТЭК»)	32
Переработка и химия	62
Сбыт**	75
Сервис и прочие услуги ***	72
Наукоемкие ДО	34
Всего предприятий	494
Доля наукоемких ДО	6,9 %

Прим.: * вкл. зарубежные активы, с долей владения более 50 %, ед.; ** вкл. оптовая и розничная торговля, АЗС, морские, бункеровочные и авиатерминалы и заправки, транспортные ДО по перевозке продукции; *** вкл. нефтесервис и геофизические исследования, снабжение и управление имуществом, посредническую деятельность, снабжение, перевозки и т.п.

Источник: годовые и финансовые отчеты ВИНК за 2021 г., данные list-org.com.

Аспекты развития смежных отраслей через мультипликативный эффект благодаря влиянию нефтегазовой отрасли отмечены А. М. Фадеевым, А. Е. Череповицыным и Ф. Д. Ларичкиным [8, с. 33].

Основываясь на отмеченных работах и собственных наблюдениях автора, роль и значение наукоемких дочерних обществ для ВИНК можно представить в виде схемы (рис. 1).

ВИНК состоит из предприятий, объединенных в бизнес-сегменты производственной цепочки *Upstream* (разведка, разработка, добыча) и Downstream (переработка, химия, сбыт), и обладает определенными ресурсами и управленческими технологиями. Наукоемкие дочерние общества условно выделяются в отдельный сегмент, а их продукт - научный результат - как начальный элемент производственной цепочки отвечает на запросы других дочерних обществ. Наукоемкие дочерние общества, при условии успешного ответа на вызовы-запросы, повышают общую конкурентоспособность всей ВИНК через отложенный во времени мультипликативный эффект (отмечен на рисунке синим). Что затем повышает результативность нефтегазовой отрасли, которая, в свою очередь, формирует запросы и выделяет денежные средства на их решение в смежных отраслях. На рисунке также присутствует внешний рынок инноваций. Приобретение готовых результатов или партнёрская форма их генерирования помогает отвечать на вызовы, но и несет риски, поскольку лояльность внешних игроков заведомо ниже, чем собственных дочерних обществ, возможна потеря знаний и результатов НИОКР. Однако он также вносит некий вклад в мультипликатор.



Рис. 1. Место наукоемких дочерних обществ в ВИНК

Fig. 1. The place of science-intensive subsidiaries in vertically integrated oil&gas companies

Таким образом, наукоемкие дочерние общества в ВИНК можно представить как инициатора волны мультипликативного эффекта. Однако в настоящее время оценить характер и силу мультипликатора не представляется возможным.

При этом существует ряд барьеров, не позволяющих наукоемким дочерним обществам оперативно решить вызов, стоящий перед российскими компаниями:

- 1. Недостаточная развитость фундаментальной науки, больший фокус на практико-ориентированные исследования и улучшающие инновации на базе известных технологий.
- 2. Активность НИОКР напрямую зависит от инвестиций, существуют риски в области научно-технического развития, связанные с выбором пассивной/оборонительной инвестиционной стратегии.
- 3. Устоявшаяся зависимость от импортных технологий и знаний [9, с. 308].
- 4. Текучесть кадров и недостаток квалифицированных специалистов [10, с. 188].

Таким образом, очевидным становится, что наукоемкие дочерние общества занимают важное место в структуре ВИНК, и их стратегическое развитие, позволяющее снять барьеры и обеспечить качественное планирование, является актуальной задачей для нефтегазовых компаний.

2. Актуальность совершенствования инструментов стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах. Процессы и этапы стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах ВИНК характеризуются следующими особенностями.

Во-первых, можно отметить недостаточное внимание к проблематике стратегического планирования на наукоемких предприятиях, и не только в нефтегазовой отрасли. В целом, публикационная активность российских научных авторов сводится к раскрытию разных аспектов менеджмента инноваций [11, с. 112]. Так, имеются публикации о стратегическом планировании инновационного развития промышленных предприятий [12]. Но при раскрытии темы стратегического планирования научного (чаще инновационного) предприятия речь скорее идет о выборе маркетинговой стратегии позиционирования на рынке [11, с. 112]. Вопросы же организации стратегического планирования рассмотрены мало. Аналогично и у зарубежных авторов. Так, можно найти работы о стратегическом управлении инновационным развитием и исследования о взаимосвязи между инновационностью и стратегическим планированием для малого и среднего бизнеса [13] или научных (образовательных) организаций [14].

Во-вторых, следует отметить ограниченную методическую и методологическую адаптацию инструментов стратегического планирования к особенностям нефтегазовой отрасли в целом. Например, если рассмотреть этапы стратегического планирования ПАО «Газпром», они не будут отличаться от классического подхода для любого другого предприятия за исключением необходимости согласования разработанного плана с Правлением [15, с. 96]. Впрочем, это согласование является характерным для крупных корпораций любой отрасли. Методы и технологии, используемые на этих этапах, как правило, тоже адаптируются только под конкретные предприятия. Примером является технология «рапид-форсайт», которая была уточнена под запросы ПАО «Газпром» [16, с. 56]. Тем не менее, стоит полагать, что при важности нефтегазовой отрасли для экономической безопасности страны специализированные теоретикометодические инструменты стратегического планирования могут быть полезны.

И, в-третьих, необходимо учитывать, что в наукоемких организациях в целом сотрудник является главной ценностью. Поскольку современные концепции управления, в т.ч. в нефтегазовой отрасли, основаны на гуманизации рабочих отношений, учете поведенческих факторов, вовлечении в принятие решений (яркий пример представлен в зарубежном исследовании от 2019 г. 3), а также помня про адхократическую корпоративную культуру научных организаций, целесообразно пересмотреть подход к стратегическому планированию с учетом этих особенностей.

Эти три аспекта при понимании целесообразности эффективного стратегического планирования деятельности наукоемких дочерних обществ ВИНК подтверждают актуальность совершенствования инструментов стратегического планирования. Целесообразным стано-

⁴ Neves, N. G. da S., & Salles, D. M. R. (2023). The influences of engagement on the perception of quality management systems in the oil and gas industry. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento, 106–122. Internet Archive. 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/business-administration/engagement

вится создание такого инструментария, который будет учитывать особенности наукоемких предприятий, отраслевую специфику и гуманизацию управления (рис. 2).

3. Модель стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах на основе партисипации. Учесть все три особенности возможно, если обратиться к методу партисипации (в российской практике иногда как синонимы приводят термины «соучастие» и «вовлечение»). Особенности партисипации работников в жизни предприятия, ее позитивные эффекты отмечают В. Ф. Потуданская, Е. О. Алифер [17, с. 200], а также зарубежные авторы, например, Р. О. Börnfelt [18]. В настоящий момент партисипация чаще применяется при организации оперативного управления, снятии сопротивления изменениям, выработке кадровой политики и т. п. Представляется логичным, что механизмы партисипации могут качественно развить и инструменты стратегического планирования, за счет вовлечения работников и использования их потенциала, опыта и компетенций на пользу развития предприятия повысить эффективность планирования. Однако партисипация работников в стратегическом планировании пока не является распространенной практикой, можно отметить только исследование зарубежного коллектива авторов [19]. Это обуславливает новизну разработки модели стратегического планирования на основе партисипации.

Алгоритм стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах на основе партисипации состоит из двух основных блоков и представлен на рис. 3.

Первый блок необходим, чтобы принять решение: опираться на методы партисипации или использовать традиционные для предприятия. Сперва уточняется, является ли дочернее общество наукоемким. Например, целесообразность более высокого вовлечения работников бурового дочернего общества заведомо будет ниже, поэтому необходим «отсев» по виду деятельности. Затем оценивается возможность применения партисипаторных методов, которая характеризуется двумя критериями. Первый наличие у работников компетенций для участия в стратегическом планировании. При недостаточном опыте работников их вовлечение может, наоборот, снизить эффективность и качество планирования.

Второй – организационная свобода, т.е. возможность дочернего общества изменить подход и методы стратегического планирования, по-

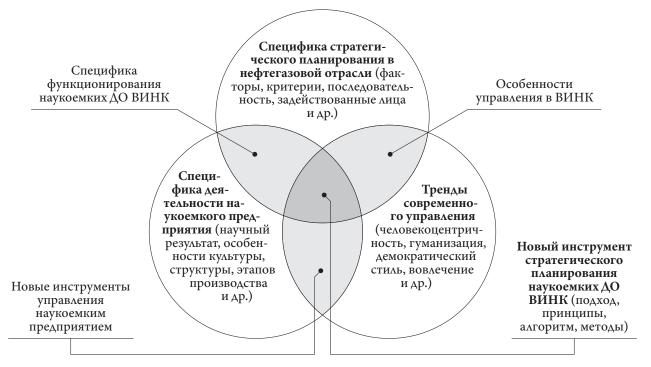


Рис. 2. Особенности, учитываемые при актуализации инструментов стратегического планирования для наукоемких Δ O ВИНК

Fig. 2. Features taken into account when updating strategic planning tools for science-intensive subsidiaries in vertically integrated oil and gas companies

скольку имеется зависимость дочернего общества от решений и правил материнской компании. Проводить оценку планируется через опрос руководителей. Результатом первого блока является рекомендация, следует ли применять инструменты стратегического планирования на основе партисипации или нет.

Второй блок состоит из двух основных частей. Это оценка уровня готовности работников к партисипации и его изменения и непосредственно реализация самого процесса стратегического планирования.

Оценка уровня готовности работников к партисипации и его изменения реализуется на ша-

- гах 2.1 и 2.10 и проводится посредством опроса. Готовность к партисипации расположенность работников к участию в этапах стратегического планирования. Степень готовности к партисипации отражает:
- 1) индивидуально-личностные факторы личное желание работника участвовать с учетом сопротивления изменениям;
- 2) профессионально-личностные факторы наличие у работников навыков, знаний или опыта для участия в стратегическом планировании;
- 3) организационные факторы наличие необходимых организационных условий и возможностей для участия работников.

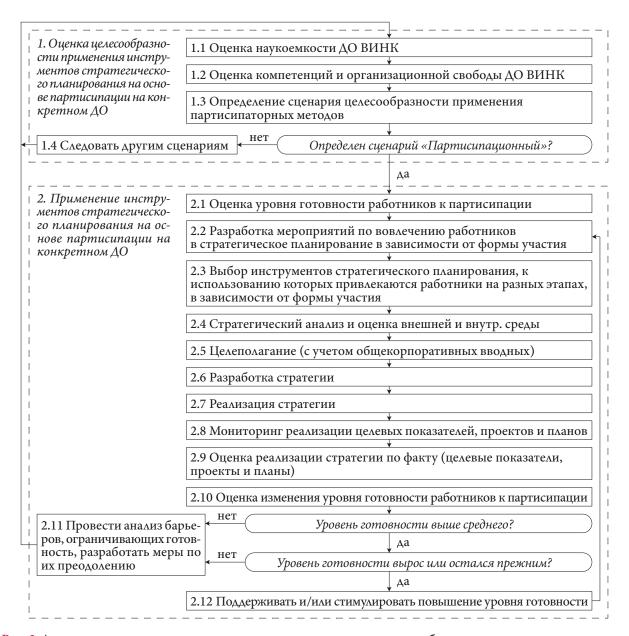


Рис. 3. Алгоритм стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах на основе партисипации Fig. 3. Algorithm of strategic planning in science-intensive subsidiaries on the basis of participation

Опросник опирается на тесты В. Герчикова⁵, М. Замотиной⁶. В опросе участвует репрезентативная выборка работников наукоемких дочерних обществ. По результатам опроса в зависимости от полученных баллов определяется форма участия работников:

- отсутствие участия, когда работники не готовы или не имеют желания участвовать.
- консультирование работники участвуют в стратегическом анализе и выполняют задачи в рамках своих должностных обязанностей.
- предупреждающий контроль работники участвуют в анализе, сравнении и оценке альтернативных планов, проектов и программ.
- сотрудничество несмотря на то, что решения обычно принимаются наверху, существует относительно постоянный обмен идеями между руководителями и работниками.
- самоорганизация равноправное участие и ответственность работников и руководителей в разработке и реализации стратегического плана.

Формы участия основаны на предложенных Дж. Надлером и Ш. Хибино формах участия сотрудников в процессе изменений⁷. Границы между формами участия в первоисточнике весьма размыты, поэтому десять форм укрупнены до пяти с более четким разделением в привязке к участию в этапах стратегического планирования и уровня ответственности работников. Таким образом, предложенные формы участия определяют два важных аспекта:

- 1. На каких этапах стратегического планирования стоит вовлекать работников. Например, только на этапе стратегического анализа или на всех этапах, включая анализ, целеполагание, разработку и реализацию стратегии, оценку успешности ее реализации.
- 2. Какие инструменты стратегического планирования следует использовать на разных этапах стратегического планирования. В качестве критериев распределения инструментов предполагается использовать:

 5 Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учеб. пособие. М. : Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003. 110 с.

- степень доступа к данным о предприятии, вкл. финансовую и нефинансовую отчетности;
- степень значимости результатов, полученных при использовании инструмента, например, ошибки в результатах SWOT-анализа будут менее критичны, чем ошибки при анализе производственно-хозяйственной деятельности;
- уровень ответственности за реализацию результатов, полученных при использовании инструмента, и необходимый для их реализации уровень компетентности.

Шаги 2.2 и 2.3 опираются на полученную форму участия. Для удобства руководителей планируется разработка методических рекомендаций с набором методов в зависимости от формы участия и разбивкой их на этапы стратегического планирования. Руководители в зависимости от формы выбирают подходящие методы участия работников, планируют мероприятия и составляют на их основе календарный и/или организационный план реализации процессов стратегического планирования, разрабатываемого по форме согласно внутренним правилам и нормам дочернего общества и его материнской компании. Полученный план является основным документом для следующих шагов. Организационный план должен разрабатываться по форме, принятой на предприятии, но желательно добавить в нее (при отсутствии) следующие столбцы:

- 1. Участие работников (да или нет) при этом в случае участия рекомендуется описать основной формат участия согласно полученной форме. Например, «да, дистанционное выдвижение идей», или «да, выполнение задач, поставленных руководителем», или «да, самостоятельная постановка и выполнение задач».
- 2. Инструменты столбец, в котором прописываются конкретные инструменты стратегического планирования, в применении которых участвуют работники. Например, выполнение SWOT-анализа или участие в мозговом штурме, построение дерева целей или дерева решений.

На шагах 2.4–2.9 выполняются основные задачи стратегического планирования. При выполнении этих шагов необходимо учитывать общую повестку ВИНК, определяющую ее стратегию, миссию и видение с учетом современных трендов и тенденций.

Далее, как уже было сказано, на шаге 2.10 проводится посредством опроса оценка уровня

⁶ Замотина М. Готовим почву – внедряем перемены // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 11. URL: https://www.kadrovik.org/gotovimpochvu--vnedryaem-izmeneniya

 $^{^7}$ G. Nádler and S. Hibino: Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving. Rocklin, California, Prima Publishing, 1994.

готовности работников к партисипации. Полученная вновь форма участия сопоставляется с формой участия, полученной при предыдущей оценке. При этом возможны три сценария:

- 1. Полученная форма участия подразумевает большее вовлечение работников, например, консультирование сменилось сотрудничеством. В этом случае рекомендуется поддерживать инициативность работников, но необходимо соблюдать баланс между творческой активностью научных работников и правилами, нормами и нормативами корпоративного управления, принятыми в ВИНК.
- 2. Полученная форма участия не изменилась. Если степень партисипации была средней или выше, то рекомендуется не предпринимать никаких мер и продолжать ее отслеживать на следующем цикле стратегического планирования. Если степень партисипации была ниже средней, то следует рассмотреть меры, представленные в следующем сценарии.
- 3. Полученная форма участия подразумевает меньшее вовлечение работников, например, сотрудничество сменилось консультированием. В этом случае рекомендуется проанализировать барьеры, ограничивающие участие, и выработать меры по их снижению.

На этом цикл алгоритма завершается и начинается вновь. При этом в случае первого и второго сценария, полученного на шаге 2.10, возможен запуск нового цикла либо с начала (шаг 1.1.), либо с шага 2.2. Следует помнить, что разработка долгосрочной стратегии осуществляется в среднем раз в 5-10 лет, но актуализируется ежегодно. Поэтому на этапе мониторинга и оценки реализации стратегии проводится повторная оценка готовности к партисипации (шаг 2.5). При этом отметим, что в случае, если полученный уровень готовности ниже среднего или снизился по сравнению с полученным первоначально, целесообразно при следующем цикле стратегического планирования вновь провести оценку целесообразности применения партисипаторных инструментов. В противном случае можно сразу переходить на шаг 2.2. При этом при запуске следующего цикла стратегического планирования на новый долгосрочный период следует вновь провести оценку готовности, т. е. начать с шага 2.1. Стоит отметить, что в случае временного промежутка между циклами актуализации стратегического плана, составляющего

более 2 лет, рекомендуется начинать с шага 1.1. и убедиться, что в дочернем обществе все еще целесообразно применять партисипационный сценарий.

Использование предложенной модели строится на двух допущениях:

- 1. Предполагается, что материнская компания и генеральный директор наукоемкого дочернего общества изначально готовы к вовлечению работников в проектирование, проблемы принципал-агента не существует или обе стороны готовы решать ее за счет совместной работы и тем самым снизить оппортунистическое поведение.
- 2. При низкой готовности работников к партисипации предполагается дополнительное изучение причин и поиск способов их устранения (корректировка организационной культуры). Недоверие к руководству, апатия или страх могут вести к ухудшению деятельности предприятия в оперативной и стратегической проекции, однако корректировка организационной культуры должна настраиваться в рамках отдельных мероприятий, хотя и в приверженности принципам партисипаторного подхода.

Предложенная модель учитывает специфику наукоемких предприятий, а именно адхократическую культуру, более творческий подход как к производственному, так и к управленческому процессу, а также опирается на использование наиболее ценного ресурса – таланта работников. Партисипация позволяет учесть новые тренды в управлении. Специфика же отрасли учитывается в рамках метода принятия решения о целесообразности применения партисипаторного подхода и за счет выбора методов стратегического планирования, включаемых в организационный план.

К преимуществам модели можно отнести следующее. Во-первых, средняя продолжительность реализации этапов стратегического планирования по предложенному алгоритму будет аналогична срокам при использовании другого инструментария в целом. Затраты времени на оценку целесообразности применения партисипации и оценку готовности работников будут компенсироваться за счет отсутствия потребности в донесении результатов стратегирования до работников, а также отсутствия необходимости борьбы с сопротивлениями. Во-вторых, при формах участия «Сотрудничество» и «Са-

моорганизация» будет повышаться скорость реагирования на вызовы. И, в-третьих, при вовлечении работников, вероятно, повысится скорость и качество реализации задач за счет повышения лояльности и заинтересованности.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

В современных российских реалиях, характеризующихся сложными социально-экономическими и геополитическими вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями, необходимо укрепить свои позиции в новых условиях ведения бизнеса. Кроме того, открываются возможности для выхода в новые рыночные сегменты и диверсификации бизнеса. Ситуация осложняется необходимостью создания и производства импортозамещающих технологий на нужды отрасли. Все это стало драйвером нового этапа отраслевой прикладной и фундаментальной науки. И, как следствие, роста роли и значения наукоемких дочерних обществ.

Наукоемкие дочерние общества отвечают на вызовы и запросы нефтегазовой отрасли, производят научный результат – знания, технологии и компетенции. Тем самым являются стартовой точкой для волны мультипликативного эффекта, который, пусть и с задержкой во времени, повышает эффективность ВИНК. А эффективно функционирующие ВИНК, как следствие, способствуют развитию смежных отраслей и российской экономики в целом. Таким образом, наукоемкие дочерние общества занимают важное место в структуре ВИНК, и их стратегическое развитие, позволяющее снять барьеры и обеспечить эффективное планирование, является актуальной задачей для нефтегазовых компаний.

В этой связи возникает потребность актуализировать инструменты стратегического пла-

нирования, обусловленная недостаточным вниманием к проблематике стратегического планирования на наукоемких предприятиях, слабой методической и методологической адаптацией инструментов стратегического планирования к особенностям нефтегазовой отрасли в целом и необходимостью учитывать интересы научного сотрудника, являющегося главной ценностью. Целесообразным становится создание такого инструментария, который будет учитывать особенности наукоемких предприятий, отраслевую специфику и гуманизацию управления.

С этой целью предполагается развить инструментарий за счет партисипации - явления, характеризующегося вовлечением работников в процессы управления предприятием. В настоящее время он начинает применяться в оперативном управлении, кадровой политике, но еще не апробирован в стратегическом планировании. Поэтому предлагается алгоритм стратегического планирования на основе партисипации. Алгоритм учитывает специфику наукоемких предприятий и управленческих особенностей ВИНК в рамках метода принятия решения о целесообразности применения партисипаторного подхода, учитывает интересы сотрудников посредством оценки их готовности к участию в стратегическом планировании и остается в рамках отраслевых особенностей за счет выбора методов стратегического планирования, включаемых в организационный план. Предлагаемый алгоритм может быть полезен руководителям наукоемких дочерних обществ. В рамках дальнейшего совершенствования планируется проработка опросных форм и составление методических рекомендаций по выбору методов стратегического планирования в зависимости от уровня готовности работников к участию.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Еремина И. Ю., Абдулкадыров А. С., Эйрих Г. О. Развитие инновационных форм занятости в нефтегазовых компаниях // Индустриальная экономика. 2022. № 1-1. С. 54–59. DOI 10.47576/2712-7559_2022_1_1_54. EDN EOMIYH.

2. Мичурина О. Ю., Дубинина Н. А. Стимулирование изобретательской и рационализаторской деятельности в нефтегазовой отрасли // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика.

2021. № 4. C. 72–79. DOI 10.24143/2073-5537-2021-4-72-79. EDN XPYJFQ.

3. Tang, H., Rasool, Z., Sindhu, M. I., Naveed, M., & Babar, S. F. (2023). Implications of corporate innovation investment on environment sustainability with moderating role of managerial stock incentives: A case of the oil and gas sector of the United States of America. *Frontiers in Environmental Science*, 10, Article 962258. https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.962258.

- **4.** Качелин А. С. Международное сотрудничество как фактор научно-технологического развития в нефтегазовой отрасли Российской Федерации // Экономическая безопасность. 2023. Т. 6, № 1. С. 385–412. DOI 10.18334/ecsec.6.1.117374. EDN OZWXDI.
- 5. Волков А. Т., Шепелев Р. Е. Современное состояние нефтегазовой отрасли источника спроса инноваций // Вестник университета. 2019. № 6. С. 68-76. DOI 10.26425/1816-4277-2019-6-68-76. EDN WBBYRB.
- 6. Токарев А. Н. Подход к анализу инновационного развития нефтегазового комплекса России: структура патентов на изобретения // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2021. Т. 3, № 1. С. 101–106. DOI 10.33764/2618-981X-2021-3-1-101-106. EDN UTQZZG.
- 7. Ловов Д. С. Оценка инвестиционной и патентной активности отечественных и зарубежных нефтегазовых, нефтехимических компаний в рамках реализации энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года // Друкеровский вестник. 2020. № 5 (37). С. 137–150. DOI 10.17213/2312-6469-2020-5-137-150. EDN KPQHVK.
- 8. Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. Устойчивое развитие нового добывающего региона при реализации нефтегазовых проектов на шельфе Арктики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 1 (19). С. 27–38. EDN OQRMPP.
- 9. Абдулкадыров А. С., Мальсагова Х. С. Современная проблематика импортозамещения критического оборудования в нефтегазовой отрасли России // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 4, № 6. С. 306–310. DOI 10.47576/2712-7516_2022_6_4_306. EDN QAJAIU.
- 10. Осиновская И. В., Пленкина М. В. Кадровый потенциал в контексте обеспечения долгосрочного устойчивого развития нефтяной компании // Вестник Академии знаний. 2020. № 36 (1). С. 187–191. DOI 10.24411/2304-6139-2020-00034. EDN WEROJI.
 - 11. Полукеева А. В. Особенности управления

- инновационной деятельностью промышленного предприятия // Организатор производства. 2015. № 4 (67). С. 109–117. EDN VLJVQB.
- 12. Яровова Т. В., Шаропуто И. М. Стратегическое управление инновационными проектами в компаниях нефтегазового сектора // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8, № 1. DOI 10.55186/2413046X_2023_8_1_3. EDN ITGCYB.
- 13. Mamula, T., & Popovic-Pantic, S. (2015). Relationship between innovativeness and strategic planning: Empirical research. *Industrija*, 43(4), 47–65. https://doi.org/10.5937/industrija43-8718.
- 14. AL-AWAWDEH, W. M. (2017). Strategic planning and innovation: A case study of Jordan University of Science and Technology. *International Business Research*, *10*(9), Article 159. https://doi.org/10.5539/ibr.v10n9p159.
- 15. Чусовитин Д. Ю. Особенности стратегического планирования развития предприятия (на примере ПАО «Газпром нефть») // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 95–98. EDN OLQQPG.
- 16. Дегтярева В. В., Ложникова Д. А. Форсайт как инструмент технологического планирования в управлении ПАО «Газпром» в эпоху цифровизации // Вестник университета. 2020. № 4. С. 54–62. DOI 10.26425/1816-4277-2020-4-54-62. EDN CEUYJZ.
- 17. Потуданская В. Ф., Алифер Е. О. Развитие партисипативного управления на промышленных предприятиях // Креативная экономика. 2016. Т. 10, № 2. С. 197–210. DOI 10.18334/ce.10. 2.35001. EDN VOFQGH.
- 18. BÖRNFELT, P. -O. (2023). Sustainable Work Organisations. In *Work Organisation in Practice: From Taylorism to Sustainable Work Organisations* (pp. 163–175). Palgrave Macmillan Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21667-1_10.
- 19. Karbasi, B. J., & Rahmanseresht, H. (2019). Participative strategic planning and innovation capability: Moderating role of ideation strategy. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), Article 2050066. https://doi.org/10.1142/s1363919620500668.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Качалкина Кристина Геннадиевна – Уфимский государственный нефтяной технический университет — *соискатель* (450062, Россия, Республика Башкортостан, Уфа, ул. Космонавтов, 1); kkachalkina@gmail.com. AuthorID РИНЦ: 926211, ORCID: 0000-0002-8280-9764.

Статья поступила 03.08.2023; рецензия получена 08.08.2023; принята к публикации 09.08.2023.

PARTICIPATORY MODEL OF STRATEGIC PLANNING IN SCIENCE-INTENSIVE SUBSIDIARIES OF OIL AND GAS COMPANIES

K. G. Kachalkina^b

^a Ufa State Petroleum Technological University
(Ufa, Russia)

ABSTRACT:

Introduction. In modern conditions, the number of factors, affecting the strategic planning of vertically integrated oil and gas companies' future in the Russian Federation is growing. At the same time, the need for technological development of the Russian oil and gas industry is one of the most significant challenges. As a result, new challenges arise for industry science, which means that science-intensive subsidiaries are becoming more significant, and their importance for the sustainable functioning of parent oil and gas companies is growing. In this regard, the task of competent strategic planning of the science-intensive subsidiaries' future is becoming increasingly important. This in turn requires updating strategic planning tools, taking into account new factors affecting the industry and trends in the oil and gas enterprises' management.

Methods and methodology. The theoretical and methodological foundations of the study are the works of Russian and foreign scientists and specialists in the research topic, as well as data from Russian vertically integrated oil and gas companies on the number and types of their subsidiaries, presented in the public domain. Within the framework of the study, methods of analysis and synthesis, analogy, and comparison were applied.

Results. The strategic planning tools based on participation - a phenomenon of involving employees in management processes of an industrial enterprise – is developed. A new model of strategic planning is proposed and its algorithm is given that refers to the specifics of science-intensive subsidiaries and management features of vertically integrated oil and gas companies within the framework of the method used to decide on the expediency of applying a participatory approach. The model also considers the employees' interests by assessing their readiness to participate in strategic planning and remains within the framework of industry specifics due to the choice of strategic planning methods included in the organizational plan.

Discussion. The proposed algorithm can meet the challenges and conditions in which science-intensive subsidiaries of vertically integrated oil and gas companies operate and therefore can be useful to managers and managers of such enterprises. However, its direct application depends on the human factor, expressed in readiness for participation, and requires a formal study of methodological forms and recommendations.

KEYWORDS: vertically integrated oil and gas companies, science-intensive enterprises, subsidiaries, strategic planning, strategic instruments, oil and gas industry, Russian industry.

FOR CITATION: Kachalkina, K. G. (2023). Participatory model of strategic planning in science-intensive subsidiaries of oil and gas companies. *Management Issues*, 17(5), 19–31. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-19-31.

REFERENCES

1. EREMINA, I. Yu., ABDULKADYROV, A. S., & EURICH, G. O. (2022). Development of innovative forms of employment in oil and gas companies. *Industrial Economics*, (1-1), 54–59. https://doi.org/10.47576/2712-7559 2022 1 1 54.

2. MICHURINA, O. Yu., & DUBININA, N. A. (2021). Stimulattion of inventive and innovative activities in oil and gas industry. *Vestnik of Astrakhan State*

Technical University. Series: Economics, (4), 72–79. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-4-72-79.

3. Tang, H., Rasool, Z., Sindhu, M. I., Naveed, M., & Babar, S. F. (2023). Implications of corporate innovation investment on environment sustainability with moderating role of managerial stock incentives: A case of the oil and gas sector of the United States of America. *Frontiers in Environmental Sci*

- ence, 10, Article 962258. https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.962258.
- 4. Kachelin, A. S. (2023). International cooperation as a factor of science and technology development in the oil and gas industry of the Russian Federation. *Economic Security*, 6(1), 385–412. https://doi.org/10.18334/ecsec.6.1.117374.
- 5. Volkov, A. T., & Shepelev, R. E. (2019). Current state of the oil and gas industry as a source of demand of innovations. *Vestnik Universiteta*, (6), 68–76. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-6-68-76.
- 6. Tokarev, A. N. (2021). Approach to analysis of innovative development of the oil and gas sector of Russia: Structure of patents for inventions. *Interexpo Geo-Siberia*, *3*(1), 101–106. https://doi.org/10.33764/2618-981X-2021-3-1-101-106.
- 7. Lobov, D. S. (2020). Measuring oil and gas corporations' investment and patent activities according to the energy strategy 2035 of the Russian Federation. *Drucker Herald*, (5), 137–150. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2020-5-137-150.
- 8. FADEEV, A. M., CHEREPOVITSYN, A. E., & LARICHKIN, F. D. (2012). Sustainable development of a new extractive region in the oil and gas project activity on the arctic shelf. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, (1), 27–38. https://elibrary.ru/oqrmpp.
- 9. ABDULKADYROV, A. S., & MALSAGOVA, KH. S. (2022). Modern issues of import substitution critical equipment in the Russian oil and gas industry. *Journal of Applied Research*, 4(6), 306–310. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2022_6_4_306.
- 10. Osinovskaya, I. V., & Plenkina, M. V. (2020). Human resources potential in the context of long-term sustainable development of the oil company. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, (36), 187–191. https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-00034.
- 11. POLUKEEVA, A. V. (2015). The peculiarities of managing the innovative activity of an industrial

- company. *Organizer of Production*, (4), 109–117. https://elibrary.ru/vljvqb.
- **12.** Yarovova, T. V., & Sharoputo, I. M. (2023). Strategic management of innovative projects in oil and gas sector companies. *Moscow Economic Journal*, 8(1). https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_1_3.
- 13. Mamula, T., & Popovic-Pantic, S. (2015). Relationship between innovativeness and strategic planning: Empirical research. *Industrija*, 43(4), 47–65. https://doi.org/10.5937/industrija43-8718.
- 14. AL-AWAWDEH, W. M. (2017). Strategic planning and innovation: A case study of Jordan University of Science and Technology. *International Business Research*, *10*(9), Article 159. https://doi.org/10.5539/ibr.v10n9p159.
- 15. Chusovitin, D. Yu. (2021). Features of strategic planning of enterprise development (on the example of Gazprom Neft PJSC). *Innovation and Investment*, (5), 95–98. https://elibrary.ru/olqqpg.
- 16. Degtyareva, V. V., & Lozhnikova, D. A. (2020). Foresight as a tool of technological planning in the management of Public Joint Stock Company "Gazprom" in the era of digitalization. *Vestnik Universiteta*, (4), 54–62. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-4-54-62.
- 17. POTUDANSKAYA, V. F., & ALIFER, E. O. (2016). The participative management development at the industrial enterprises. *Creative Economy*, 10(2), 197–210. https://doi.org/10.18334/ce.10.2.35001.
- 18. BÖRNFELT, P. -O. (2023). Sustainable Work Organisations. In *Work Organisation in Practice:* From Taylorism to Sustainable Work Organisations (pp. 163–175). Palgrave Macmillan Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21667-1_10.
- 19. Karbasi, B. J., & Rahmanseresht, H. (2019). Participative strategic planning and innovation capability: Moderating role of ideation strategy. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), Article 2050066. https://doi.org/10.1142/s1363919620500668.

AUTHORS' INFORMATION:

Kristina G. Kachalkina – Ufa State Petroleum Technological University — *applicant* (1, Kosmonavtov St., Ufa, Bashkortostan, 450062, Russia); kkachalkina@gmail.com. RSCI AuthorID: 926211, ORCID: 0000-0002-8280-9764.

The article was submitted 08/03/2023; reviewed 08/08/2023; accepted for publication 08/09/2023.

DOI: 10.22394/2304-3369-2023-5-32-48 BAK: 5.2.6, 5.2.3 EDN: TISCRJ УДК: 65.012

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ «1C:ERP УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ 2»: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Т. Ф. Шитова a , С. Ф. Молодецкая a a Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Екатеринбург, Россия)

аннотация:

Актуальность. Проблема внедрения ERP-систем в крупном и среднем бизнесе не теряет своей актуальности на протяжении нескольких десятилетий. Более того, с каждым годом ее значимость только возрастает, поскольку ERP-системы находят широкое применение не только в сфере производства, но и в сельском хозяйстве, строительстве, приборостроении, металлообработке и других отраслях экономики. Целью исследования является разработка практических рекомендаций по оптимизации внедрения ERP-систем на предприятиях крупного и среднего бизнеса.

Материалы и методы. Методы исследования: наблюдение, индукция, дедукция, анализ, обобщение ранее полученных результатов исследования. Теоретическая база исследования: научная литература по управленческому учету, научные публикации по вопросам управления бизнес-процессами, научнопрактические статьи по внедрению и использованию ERP-систем в различных сферах деятельности.

Результаты. Для достижения поставленной цели был проведен анализ преимуществ и недостатков использования ERP-систем, выявлены типичные причины неудачного внедрения ERP-систем, проведен поиск и анализ потенциальных рисков, возникающих в процессе перехода на интегрированную систему управления. По результатам проведенного исследования разработаны рекомендации, которыми стоит руководствоваться при выборе ERP-системы, а также рекомендации по поиску специалистов, занимающихся внедрением ERP-систем. Предложен ряд мероприятий, связанных с подготовкой к переходу на новую автоматизированную систему управления.

Практическая значимость исследования. Статья может быть полезна руководителям предприятий, принявших решение о переходе на ERP-систему, но пока не определившихся с выбором конкретного программного продукта. Имеющаяся в статье информация о ERP-системах, наиболее распространенных на территории Российской Федерации, а также ссылки на источники, содержащие подробную информацию, касающуюся систем класса ERP, помогут правильно подобрать наиболее подходящий для предприятия вариант. Предложенные рекомендации позволят избежать целого ряда ошибок, совершаемых руководством предприятия при выборе специалистов, занимающихся внедрением автоматизированных систем управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: 1C:ERP Управление предприятием 2, SAP ERP, Галактика ERP, Oracle ERP, Microsoft Digital, бизнес-процесс.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Шитова Т. Ф., Молодецкая С. Ф. Внедрение системы «1C:ERP управление предприятием 2»: проблемы и пути решения // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 5. С. 32-48. EDN TISCRJ. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-32-48.

[©] Т. Ф. Шитова, С. Ф. Молодецкая, 2023





■ ВВЕДЕНИЕ

С момента своего появления информационные технологии прошли большой путь развития. Сегодня последствия изменений в области информационных технологий выражаются в более эффективной работе с удобными и доступными базами данных, позволяющими оперативно обрабатывать необходимую информацию [1, с. 32]. Модернизация системы управления бизнесом позволяет оптимизировать работу всех подразделений предприятия. Начинать данный процесс имеет смысл с анализа и изменения организационной структуры предприятия, цель усовершенствования которой заключается в ее обновлении и приведении в соответствие с вызовами современного этапа информационного общества. Модернизация организационной структуры предприятия позволяет оптимизировать управленческие функции, ускорить адаптацию к изменениям внешней среды, снизить затраты на управленческий персонал [2, с. 468].

Принимая решение о внедрении ERP-системы, руководство предприятий сталкивается со множеством различных проблем. Процесс перехода на интегрированную систему управления бизнесом является весьма болезненным, поскольку требует существенных финансовых вложений и большого количества времени [3, с. 235]. Перед запуском в эксплуатацию ERP-системы нередко возникает необходимость изменения принципов ведения хозяйственной деятельности предприятия или корректировка его бизнеспроцессов [4, с. 167].

Всё это сопряжено с определенными трудностями. Наличие многочисленных угроз и рисков, связанных с неправильным выбором программного продукта, некомпетентностью сотрудников предприятия, контролирующих процесс адаптации ERP-системы, привлечение к внедрению малоопытных специалистов создают массу дополнительных проблем [5, с. 44].

Прежде чем перейти к обсуждению заявленной проблемы, определимся с понятием «ERP-система». По мнению В. А. Чаадаева, ERP-система – это инструмент стратегического управления, позволяющий осуществлять оперативный мониторинг реализации стратегического плана и предоставляющий необходимую информацию для принятия управленческих решений¹.

Другие авторы считают, что ERP-система – это методология эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, с помощью которых осуществляется производство, закупка, продажа и учет в процессе выполнения заказов клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг [6, с. 12].

По мнению М. А. Одинцовой, ERP-системы – это популярный, широко востребованный класс информационных систем, позволяющий комплексно автоматизировать деятельность предприятий в различных сферах экономики [7, с. 8].

Наша точка зрения наиболее созвучна с точкой зрения авторов статьи «Реализация цифрового потенциала предприятия посредством внедрения ERP-систем». Исследователи И. Н. Гатилова и Λ . В. Коптелова считают, что «ERP-система – это интегрированный пакет приложений, в который входят инструменты планирования, учета, управления и контроля операций, а также анализа достигнутых результатов по всем основным направлениям деятельности предприятия» [8, с. 122].

Успешное развитие бизнеса зависит от множества факторов, среди которых наиболее значимым является рациональное потребление ресурсов. Эффективное управление материальными и нематериальными запасами возможно лишь при использовании автоматизированной информационной системы, содержащей актуальную и полную информацию обо всех событиях финансово-экономической деятельности предприятия [9, с. 43]. В качестве таких систем могут выступать системы класса ERP².

Идея создания ERP принадлежит³ международной аналитической компании *Gartner Group*. Термин ERP был введен в 1990 году сотрудником этой компании Lee Wylie для обозначения системы непрерывного сбалансированного управления всеми ресурсами предприятия. В настоящее время этот термин стал настолько популярен, что многие разработчики программного обеспечения начали включать его в название своих программных продуктов, например, «SAP ERP», «1C:ERP Управление предприятием 2», «1C:ERP Управление колдингом», «Галактика ERP», «Lexema ERP», «Oracle ERP», «ERP Mo-

Wylie, L. (1990). A Vision of Next Generation MRP II. Gartner Scenario. Vol. S, 300–339.

¹ Чаадаев В.А. ERP как инструмент стратегического управления компанией. URL: https://lanit.ru/ (дата обращения: 05.05.2023).

² ERP (англ. *Enterprise Resource Planning*) – планирование ресурсов предприятия.

нолит», «Парус ERP», «РосБизнесСофт ERP», «ERPNext», «Турбо ERP», «Sage ERP X3» и др.

При разработке автоматизированных систем управления программисты руководствуются такими международными стандартами, как MRP, MRP II, SCM, CRM, MES, ERP, и др. Эти стандарты устанавливает международная организация APICS⁴, специализирующаяся на реализации проектов, связанных со стандартизацией и сертификацией специалистов и программного обеспечения в области управления ресурсами.

Главной особенностью ERP-систем является возможность построения концептуальной модели эффективного управления предприятием и его бизнес-процессами. Совершенствование ключевых бизнес-процессов позволяет бизнесу выживать, расти, развиваться, повышать конкурентоспособность в условиях турбулентности мирового рынка [10, с. 17].

Существует множество причин инициации перехода на ERP-систему. Среди основных выступает стремление руководителя повысить эффективность управления бизнес-процессами компании, таких как «Закупки», «Производство», «Продажи», и другими. Стоит отметить, что для управления бизнес-процессом «Продажи» можно использовать CRM5-систему, позволяющую оптимизировать взаимодействие с клиентами за счет автоматизации работы отдела продаж и маркетинговой службы. С помощью данной системы можно осуществлять управление заказами клиентов, проводить оперативный контроль сделок, управлять работой сайтов, интернет-обзвоном.

С управлением бизнес-процессов «Закупки» успешно справляются системы SRM^6 и SCM^7 , позволяющие оптимизировать цепочки поставок материальных запасов и повысить качество взаимоотношений с поставщиками.

Для управления бизнес-процессами организаций можно использовать BPM-системы⁸, которые легко настраиваются как для организаций, входящих в состав предприятия, так и для каждого подразделения организации. С помощью

ВРМ-систем можно осуществлять планирование, контроль и анализ деятельности сотрудников, но в отличие от ERP-систем ВРМ-системы не могут эффективно управлять материальными и финансовыми ресурсами. Таким образом, «для предприятий с собственной производственной линией, для точного учета и правильного планирования имеющихся ресурсов» наиболее подходящим вариантом являются ERP-системы, объединяющие процессы производства и управления.

Сложность управления материальными, финансовыми, трудовыми и прочими ресурсами связана с тем, что на данный процесс влияет большое количество как внутренних, так и внешних факторов [11, с. 58]. Кроме того, эффективность деятельности производственного предприятия довольно сильно зависит от своевременности закупок сырья и материалов, оптимальной загрузки оборудования, правильного распределения заданий между работниками в соответствии с их квалификационным уровнем. Успешность решения этих задач зависит от качества планирования основных бизнеспроцессов, при осуществлении которых приходится оперировать большими массивами данных. В подобных ситуациях обойтись без использования ERP-системы невозможно.

Внедрение систем класса ERP является сложным и длительным процессом, успешность которого во многом определяется правильностью выбора методологии по управлению проектом внедрения¹⁰. Напомним, в чем заключается суть понятия «проектное управление» и какие методики являются наиболее подходящими для управления проектами в IT-сфере.

Проектное управление – это «методика руководства важными и масштабными задачами, которые имеют определенную цель, установленные сроки и ограниченное ресурсное обеспечение»¹¹.

В настоящее время на практике используется как проектное управление, так и традиционные методы управления. Особенность проектного подхода к управлению состоит в том, что он

⁴ APICS (англ. *American Production and Inventory Control Society*) – Американское общество контроля производства и запасов.

⁵ CRM (англ. *Customer Relationship Management*) – управление взаимоотношениями с клиентами.

⁶ SRM (англ. Supplier Relationship Management) – управление взаимоотношениями с поставщиками.

⁷ SCM (англ. Supply Chain Management) – системы управления цепочками поставок.

⁸ BPM (англ. *Business Process Management*) – управление бизнес-процессами.

⁹ Чем BPM отличается от CRM и ERP. URL: https://vc.ru/ u/1215539-projecto/571877-chem-bpm-otlichaetsya-ot-crmi-erp (дата обращения: 05.05.2023).

i-егр (дата обращения: 05.05.2023).

¹⁰ Управление проектом внедрения ERP-системы. URL: https://corpinfosys.ru/archive/2023/issue-21/216-2023-21-projectmanagementerp (дата обращения: 03.06.2023).

¹¹ Что такое проектное управление? URL: https://finswin.

[&]quot;Что такое проектное управление? URL: https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie.html (дата обращения: 03.06.2023).

позволяет эффективно управлять большим количеством взаимосвязанных процессов, имеющих разную скорость протекания и относящихся к разным уровням. Использование проектного подхода дает возможность комплексно анализировать как повторяющиеся, так и разовые производственные процессы.

Разработка проекта включает в себя постановку цели, определение задач, этапов и сроков реализации проекта, а также разработку списка компетенций, которыми должна обладать команда, занимающаяся воплощением данного проекта. Стоит отметить, что для проектного управления важным является не выполнение каких-то отдельных задач, а сам результат, выраженный в виде созданного материального продукта. Поскольку проектный подход, в отличие от традиционных методов управления, предполагает использование разнообразных и нестандартных методов, то в процессе работы происходит создание нового продукта, обладающего уникальными характеристиками.

В эпоху рыночной экономики большую роль играет умение рационально распределять имеющиеся ресурсы. Проектное управление основывается на необходимости детального планирования финансовых и нефинансовых ресурсов с учетом сроков выполнения работ. Управление проектом позволяет достигать намеченных целей за счет внедрения различных инноваций, в качестве таковых может выступать приобретение и использование современной информационно-аналитической системы.

Адаптированная под специфику деятельности предприятия информационная система позволяет бизнесу приобрести конкурентные преимущества; в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами достигать стратегически значимых це-



Рис. 1. Каскадная методология управления **Fig. 1.** Cascade management methodology

лей; повысить инвестиционную привлекательность компании за счет внедрения перспективных инициатив; увеличить чистую прибыль; повысить эффективность деятельности руководителей высшего, среднего и низшего звена; оптимизировать издержки на производственную деятельность и т.д.

Современные методологии управления бизнесом могут применяться как для всех, так и для отдельно взятых отраслей. При реализации проектов в ІТ-сферах, как правило, используется каскадная методология (универсальная) или *Agile* (узкоспециализированная).

Каскадная методология основывается на выполнении нескольких взаимосвязанных этапов, переход к очередному этапу возможен только после завершения и приемки заказчиком предыдущего этапа (рис. 1). Данная методология применяется в тех случаях, когда после четкого выполнения определенной последовательности действий на выходе возникает определенный продукт. Эта методология хорошо себя зарекомендовала для тех случаев, когда конечный результат имеет отчетливое очертание перед запуском проекта.

Методология Agile основывается на итеративности и поступательном движении к определенному результату. Agile применяется в тех проектах, где существуют определенные сложности задания дат начала и окончания проекта. При использовании данной методологии проектная деятельность разбирается на итеративные фазы, каждая из которых имеет свои задачи, конечный результат и продукт. Это позволяет после завершения каждой фазы осуществлять планирование дальнейших действий по совершенствованию продукта. Данный метод хорошо подходит для разработки нового программного обеспечения или графического дизайна. И в первом, и во втором случаях процесс совершенствования продукта может длиться до бесконечности.

При внедрении ERP-систем нередко используется комбинация этих методологий. Каскадная методология задает последовательность этапов и жизненный цикл проекта, а методология Agile используется для совершенствования на этапе эксплуатации проекта.

Подводя итог вышесказанному, подчеркнем, повышение эффективности деятельности предприятия возможно лишь через автоматизацию бизнес-процессов. Именно этот факт иниции-

Таблица 1 — Доли рынка программного обеспечения информационных систем управления предприятием в России в 2007−2022 гг., %

Table 1 — Market shares of software for enterprise management information systems in Russia in 2007-2022, in %

Название	Год												
продукта	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2020	2022
SAP	49,6	53,9	50,1	50,5	47,8	49,9	49,9	48,4	48,9	49,0	49,2	42,4	11,0
1C	14,4	18,7	22,3	26,0	31,6	29,2	30,5	30,5	32,7	32,9	33,1	39,2	45,0
Oracle	14,9	8,4	9,6	8,2	7,5	8,0	5,6	4,9	4,4	4,0	4,0	4,8	2,1
Microsoft	7,8	8,0	7,1	7,4	6,9	6,8	7,8	9,4	8,7	8,8	8,6	7,4	14,5
Галактика	4,7	4,1	3,9	2,4	1,8	2,0	1,9	2,1	2,1	2,2	2,2	3,6	12,0
Другие	8,6	6,9	7,0	5,5	4,4	4,1	4,3	4,3	3,2	3,1	2,9	2,6	2,6

Составлено авторами на основе: 1. «1С» и SAP укрепили позиции на рынке ERP-систем в Poccuu // CNews. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2016-06-24_sap_i_ls_ukrepili_pozitsii_na_rynke_korporativnogo (дата обращения: 03.06.2023). 2. Российский рынок ERP-систем // Технологии, инжиниринг, инновации. URL: https://integral-russia.ru/2016/08/31/rossijskij-rynok-erp-sistem/ (дата обращения: 03.05.2023). 3. Обзор российского рынка ERP 2017 // SoftExpert. URL: http://www.sfx-tula.ru/news/infoblog/8971/ (дата обращения: 03.06.2023). 4. Современные ERP-системы на российском рынке: сравнительный обзор // Технологии, инжиниринг, инновации. URL: https://integral-russia.ru/2022/03/02/sovremennye-erp-sistemy-na-rossijskom-rynke-sravnitelnyj-obzor/ (дата обращения: 03.06.2023). 5. Системы управления предприятием (ERP-рынок России) // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru (дата обращения: 03.06.2023). 6. Обзор российского рынка ERP-систем // WiseAdvice. URL: https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/obzor-rossiiskogo-rynka-erp-sistem/ (дата обращения: 30.07.2023). 7. Данные источников [13; 14; 15].

рует внедрение информационной системы, выступающей в качестве действенного помощника для успешного управления бизнесом.

■ МЕТОДЫ И ДАННЫЕ

Объектом исследования являются ERP-системы. Предмет исследования – проблемы внедрения ERP-систем на российских предприятиях.

Теоретической и методологической базой работы послужили исследования российских и зарубежных ученых в области внедрения и применения ERP-систем [3, 5–17], результаты исследований фирмы «1С», озвученные на научнопрактических конференциях, данные с официальных сайтов разработчиков ERP-систем.

Информационными базами послужили данные клиентских баз, с которыми авторы статьи работали в период с 2018 по 2023 гг.

Научная новизна характеризуется широким кругом анализируемых проблем внедрения ERP-систем. В статье углубленно исследованы причины неудачных внедрений систем данного класса и предложены пути их решения. Также авторами разработан набор критериев, которыми можно руководствоваться при выборе ERP-системы. На основании этих критериев выявлены преимущества и недостатки программы «1C: ERP Управление предприятием 2».

Обозначенная цель достигнута, произведена разработка практических рекомендаций по оптимизации внедрения «1С:ЕRР Управление предприятием 2» на предприятиях крупного и среднего бизнеса. Большая часть предложенных рекомендаций «1С:ERP» может быть полезна и для других систем класса ERP.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Освещение проблемы внедрения ERP-системы имеет смысл начинать, рассматривая не какой-то абстрактный программный продукт, а конкретный, так как набор функциональных возможностей у разных ERP-систем существенно различается. Выбор той или иной системы влияет на стоимость и сроки ее внедрения, а также зависит от сферы деятельности, в которой планируется ее эксплуатация, поскольку в разных странах принципы ведения учета имеют свои особенности [12, с. 18].

Первоначально проведем анализ распространенности ERP-систем на территории России. Сведения о том, какие ERP-системы популярны на российском рынке, можно получить, обратившись к результатам исследований компании IDC или публикациям в научных изданиях. Анализ этих данных показывает, что на протяжении последних десятилетий наиболее востребованными ERP-системами были программные продукты пяти вендеров (таблица 1).

О том, насколько сильно изменилась ситуация в 2022 году по сравнению с 2020 годом 12 , показывает диаграмма, представленная на рисунке 2.

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что SAP была самой популярной ERP-системой в России на протяжении всего исследуемого периода. В 2022 году немецкая компания SAP покинула российский рынок, сама система SAP продолжает использоваться на российских предприятиях, но ее нужно кому-то поддерживать в течение нескольких ближай-

¹² Данные за 2021 год найти не удалось.

ших лет, пока предприятия не перейдут на другие ERP-системы.

Поскольку вторая строка рейтинга популярности ERP-систем принадлежит фирме «1С», то велика вероятность, что значительная часть российских предприятий, использующих SAP, осуществит переход на «1С:ERP»¹³. Подтверждением этому являются данные исследований консалтинговой компании *Panorama Consulting Group*¹⁴, проведенные в 2023 году. Согласно результатам исследования, 18% российских пользователей SAP намериваются перейти на использование российских ERP-систем. Среди опрошенных 64 % планируют переход на «1С:ERP», 13 % выбирали одну из систем: «Галактика ERP», «Парус ERP», «Турбо ERP», «Атлас», «М-3».

Предвосхищая потребности пользователей SAP, фирма «1С» совместно с топ-менеджерами российского офиса SAP 10 августа 2022 года зарегистрировала компанию «1С-перспектива», которая специализируется на проектах по переходу предприятий с системы SAP на «1С:ERP». Контрольный пакет акций созданной компании (50,2 %) принадлежит фирме «1С»¹⁵.

После того как в 2022 году российский рынок покинули производители известных зарубежных

¹⁴ Системы управления предприятием (ERP-рынок России). URL: www.tadviser.ru/index.php (дата обращения: 05.06.2023).
¹⁵ CloudERP. Топ 10: российские ERP-системы. URL: https://www.clouderp.ru/tags/rossijskie_erp/ (дата обращения: 03.06.2023).

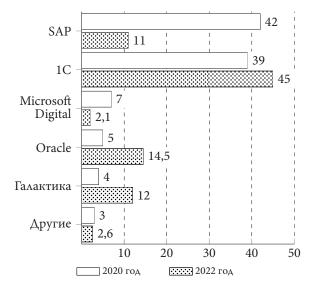


Рис. 2. Российский рынок ERP-систем **Fig. 2.** Russian market of ERP systems

ЕRP-систем, спрос на российские заметно вырос. В настоящее время имеется большое разнообразие программных продуктов ERP-класса, среди них стоит выделить: «1C:ERP», «Галактика ERP», «Lexema ERP», «Odoo», «ERP Монолит», «Парус ERP», «РосБизнесСофт ERP», «SBC-Предприятие», «X24», «ERPNext», «Компас», «Турбо ERP», «Sage ERP X3», «МуСотрапу», «Dolibarr», «Ма-3», «Orbox», «NERPA ERP» и др.

Из этого многообразия имеется возможность подобрать наиболее подходящий вариант для предприятия любой сферы деятельности. Краткую характеристику каждой из перечисленных выше программ можно найти на сайте $Cloud\ ERP^{16}$, более подробная информация находится на сайте разработчика выбранной ERP-системы.

Как изменилась ситуация на рынке ERP-систем с уходом с российского рынка зарубежных вендеров, можно узнать, обратившись к результатам исследований, проведенных в ноябре 2022 года аналитиками компании ИТ-маркетплейс Market. CNews. Анализ ERP-систем, используемых на российских предприятиях, осуществлялся по таким ключевым показателям, как набор функциональных возможностей, кроссплатформенность, цена ERP-системы¹⁷.

Согласно результатам исследования, самый высокий рейтинг получили ERP-системы фирмы «1С» (рис. 3). Наибольшее количество баллов «1C:ERP» набрала за счет наличия полного функционала, универсальности и длительного тестового периода. Преимуществом системы «Галактика ERP» также является наличие полного функционала, возможность бесплатной работы с полноценным функционалом программы в течение 6 месяцев, более низкие, чем у «1С:ERР», цены. На третьем месте данного рейтинга оказалась система «ERP Монолит», которая имеет широкие функциональные и дополнительные возможности, в качестве преимуществ также стоит назвать наличие мобильной версии, а в качестве недостатка - отсутствие тестового периода.

Таким образом, современный рынок ERPсистем предлагает большое разнообразие программных продуктов. В связи с чем возникает проблема выбора наиболее подходящего вари-

¹⁷ Топ 10: российские ERP-системы. URL: https://www.clouderp.ru/tags/rossijskie_erp/ (дата обращения: 05.06.2023).

¹³ Первой ERP-системой, выпущенной фирмой «1С», была «1С:ERP Управление предприятием 2», затем появились «1С:ERP Управление холдингом» и «1С:ERP World Edition» (для зарубежных стран). Далее при использовании термина «1С:ERP» будут иметься в виду все ERP-системы фирмы «1С».

¹⁶ Рейтинг локальных и облачных систем управления предприятием (ERP). URL: https://www.clouderp.ru/tools/erp/ (дата обращения 05.06.2023).

анта. В ходе исследования мы разработали критерии, которыми можно руководствоваться при принятии решения о приобретении той или иной ERP-системы:

- соответствие стоимости программы запланированным затратам на ее приобретение;
- наличие функционала, сопоставимого с функционалом зарубежного программного продукта (SAP, *Microsoft*, *Oracle* и т.д.), который ранее использовался в компании;
- наличие возможности доработки и адаптации системы под особенности деятельности бизнеса;
 - сроки и стоимость внедрения ERP-системы;
- наличие модульной структуры, элементы которой можно использовать автономно или связать между собой при необходимости;
- возможность подключения узкоспециализированных отраслевых модулей;
- перспективы интеграции с программным обеспечением других производителей;
- способность ERP-системы покрыть весь спектр задач компании: закупки, производство, продажи, складской учет, работа с клиентами, управление персоналом и т.д.;
- наличие средств для настройки режима интеркампани, если такая потребность имеется;
- наличие инструментов для распределения функций между организациями;
- возможность управления ключевыми бизнес-процессами на стратегическом, тактическом и операционном уровнях;
- способы и средства выстраивания сложных бизнес-процессов;
- возможности централизации бизнес-процессов;
 - наличие базы знаний по ERP-системе;
- способность работы ERP-системы под управлением операционной системы, используемой в компании:

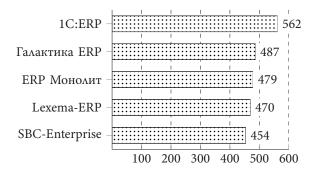


Рис. 3. Топ-5 ERP-систем 2022 года Fig. 3. Top-5 ERP systems of 2022

- допустимость работы с системами управления базами данных, используемыми в компании;
- особенности работы с большими массивами данных;
- наличие инструментов для ввода данных в систему с минимальными трудозатратами;
- средства переноса в ERP-систему информации из внешних источников;
- возможность подключения к ERP-системе с мобильного устройства;
 - наличие облачной версии программы;
- возможность ведения учета по международным стандартам финансовой отчетности, если компания осуществляет деятельность за пределами Российской Федерации;
- наличие инструментов для осуществления финансового планирования и бюджетирования;
- требования к квалификации пользователей системы, необходимость обучения персонала;
- количество и разнообразие аналитических инструментов, позволяющих осуществлять оценку показателей деятельности предприятия с нужной степенью детализации;
 - уровень защиты данных.

Опираясь на эти критерии, мы провели анализ наиболее популярной российской ERP-системы – «1C:ERP Управление предприятием 2», выделили её преимущества и недостатки.

Преимущества:

- обладает надежной системой безопасности, позволяющей эффективно защищать данные от внутренних и внешних угроз;
- используется один программный продукт вместо нескольких, не взаимосвязанных между собой;
- имеет функционал, сопоставимый с функционалом зарубежных ERP-систем, таких как SAP, Microsoft, Oracle;
- невысокая стоимость по сравнению с зарубежными аналогами;
- сроки и стоимость внедрения значительно меньше, чем у зарубежных аналогов;
- имеется база знаний, хорошо себя зарекомендовал сервис поддержки пользователей 1С;
- обладает наличием модульной структуры, элементы которой могут работать автономно или во взаимосвязи друг с другом, что позволяет поэтапно автоматизировать рабочие места сотрудников, задействованных в разных бизнес-процессах;
- предоставляет возможность подключать узкоспециализированные модули, расширяю-

щие стандартный функционал системы «1С: ERP Управление предприятием 2»;

- работает под управлением наиболее популярных операционных систем Windows и macOS;
- позволяет работать с СУБД: PostgreSQL, Oracle Database, IBM DB2, MS SQL Server;
- предоставляет возможность хранения больших массивов данных во внешних источниках, из которых пользователь может оперативно получить необходимую информацию по своему запросу;
- покрывает весь спектр основных задач компании: закупки, производство, продажи, работа с клиентами и поставщиками;
- позволяет осуществлять управленческий, регламентированный, кадровый, складской учет, финансовое планирование, бюджетирование, учет по МСФО и др.;
- отсутствует необходимость многократного ввода данных об одном и том же событии финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что позволяет решать большое количество задач: снижение трудозатрат, исключение дублирования информации, отсутствие проблемы несогласованности данных, сведение к минимуму ошибок, связанных с человеческим фактором;
- позволяет контролировать действия пользователя, благодаря чему значительно уменьшается количество ошибок при ведении учета. Так, система не позволит дважды принять одно и то же физлицо по основному месту работы или списать ТМЦ, которых нет в наличии;
- способствует повышению качества обслуживания клиентов за счет сокращения сроков исполнения заказов и улучшения уровня взаимоотношений с клиентами;
- содержит разнообразные аналитические инструменты, отображающие плановые и фактические показатели всех бизнес-процессов предприятия;
- предоставляет в режиме онлайн доступ управленческому персоналу к актуальной и полной информации;
- имеет инструменты, позволяющие осуществлять принятие решений на основе достоверных и непротиворечивых данных, а не на интуиции;
- способствует устранению проблемы запоздалых принятий правильных управленческих решений.

Кроме того, имеется возможность:

• создания и управления сложными бизнеспроцессами компании, управление ключевыми

бизнес-процессами на стратегическом, тактическом и операционном уровнях;

- использования многофакторных моделей управления;
- ввода одних данных на основании других, что минимизирует трудозатраты и существенно сокращает число ошибок, связанных с расхождением данных;
- ввода данных путем их переноса из других источников;
- возможность интеграции с системами электронного документооборота и с программными продуктами других производителей;
- использования широкого спектра стандартных, регламентированных и специализированных отчетов, возможность их модификации вплоть до создания собственных отчетов;
 - работы с облачной версией программы;
- подключения к информационной базе с мобильных устройств.

Недостатки:

- абсолютной гарантией безопасности не обладает ни одна ERP-система, в том числе и «1C: ERP Управление предприятием 2»;
- несмотря на то, что стоимость «1C:ERP Управление предприятием 2» значительно меньше стоимости зарубежных аналогов, она является очень высокой для многих предприятий среднего и малого бизнеса;
- сроки внедрения составляют от 6 месяцев до 1 года, но на полную адаптацию системы уходит до 3-5 лет. Стоимость внедрения ERP-системы на крупном предприятии, как правило, исчисляется миллионами рублей;
- по набору функциональных возможностей уступает ERP-системе SAP, но имеет ряд преимуществ перед Microsoft и Oracle;
- при подключении с мобильных устройств характерна невысокая скорость работы с ERP-системой, но с выполнением задач управленческого, бухгалтерского, налогового, кадрового учета справляется хорошо. Работа с модулем «Производство» посредством мобильных устройств не осуществляется;
- при работе с облачной версией программы имеются существенные недостатки: невозможность адаптации системы под особенности деятельности компании; зависимость от качества интернета. В настоящее время «облачный» режим используется только для работы с некоторыми модулями, такими как регламентиро-

ванный учет, кадровый учет, и т. п., но не используется для модулей, связанных с производством;

- в стандартный функционал не входят модули управления проектами, управление логистикой;
- количество модулей, которые могут работать автономно, невелико. Большая часть модулей взаимосвязана между собой, что требует их одновременного подключения при запуске системы в эксплуатацию;
- требуется обучение персонала работе с системой;
- проблемы, возникающие на этапе запуска в эксплуатацию ERP-системы, как правило, не являются типичными из-за уникальности каждой компании, поэтому не всегда можно найти информацию по их решению в базе знаний;
- перед началом эксплуатации программы требуется обязательное обучение всех сотрудников, которым будет предоставлен доступ для работы в системе. В противном случае для исправления ошибок в учете придется потратить дополнительные средства, во много раз превышающие затраты на обучение персонала;
- преимущество системы «1C:ERP» состоит в том, что фиксирование того или иного факта деятельности предприятия осуществляется одним сотрудником, затем введенная информация используется другими сотрудниками. Возникновение ошибки допущенные при вводе первичных данных, негативно сказывается на результатах последующей работы с системой;
- наличие размытых границ ответственности, когда сотрудники работают в смежных структурных подразделениях с одной и той же информацией [15, с. 168]. Например, с персональными данными физических лиц работают специалисты отдела кадров и работники бухгалтерии. Отражение в системе одних и тех же данных о сотруднике может осуществляться по-разному расчетчиком зарплаты и менеджером по работе с персоналом. Всё зависит от того, какие данные могут потребоваться каждому из них. Часть личных данных работника используется сотрудниками обоих подразделений. В подобных ситуациях необходимо четко регламентировать процесс ввода данных и закрепить зону ответственности каждого подразделения относительно ввода этих данных в систему;
- ошибки, выявленные в документах, введенных на основании других документов, потребуют внесения изменений и перепроведение пер-

- вичных документов. Структура взаимосвязанных объектов может содержать большое количество документов, которые потребуется распровести в нужной последовательности и провести их заново;
- сложности переноса больших объемов данных из-за маломощного сервера, в отдельных случаях перенос может оказаться невозможным;
- автоматический перенос данных может потребовать большого количества времени;
- при переносе данных из программных продуктов других вендеров часто возникает проблема отсутствия механизмов выгрузки данных в файлы стандартных форматов, например, xml;
- невозможность переноса данных в автоматическом режиме из-за разрозненности информации, хранящейся в различных электронных источниках или на бумажных носителях. Как правило, эти данные не структурированы, одни и те же объекты имеют различные названия;
- иногда имеющиеся в системе запреты не позволяют выполнять действия, являющиеся корректными при работе с данными;
- требуются дополнительные финансовые вложения на интеграцию программного обеспечения и обучение персонала работе с дополнительным функционалом;
- необходимы дополнительные финансовые вложения для приобретения узкоспециализированных модулей;
- требуется поиск специалистов, обладающих компетенциями при работе с узкоспециализированными модулями;
- самостоятельное освоение персоналом организации нового функционала занимает много времени;
- для эффективного использования накопленной в системе информации требуется научиться профессионально работать с многочисленными отчетами, имеющимися в ERP-системе;
- требуется изучение возможностей разнообразных аналитических инструментов, настройки их под нужды конкретного пользователя;
- для эффективной работы с различными отчетами необходимо детально разобраться с настройками каждого из них или пройти курс обучения в одном из учебных центров фирмы «1С» или ее партнеров;
- руководитель должен обладать знаниями в области управленческого учета, а также пройти обучение перед началом работы с ERP-системой;

• в системе должна содержаться полная информация о деятельности предприятия, основанная не только на данных регламентированного учета, но и управленческого с учетом всех нюансов и специфики деятельности компании.

В качестве имеющихся недостатков применения ERP-систем стоит отметить и невозможность их использования сразу же после покупки, поскольку требуется значительное время (от 6 до 12 месяцев) и дополнительные финансовые вложения на запуск. Стоимость внедрения ERP-системы довольно велика и может составлять от одного до десятков миллионов рублей в зависимости от специфики деятельности и размера предприятия¹⁸. Этот фактор является одним из основных редкого применения ERP-систем на предприятиях среднего бизнеса и невостребованности их малым бизнесом [16, с. 202].

Отметим, что преимущества и недостатки, указанные для системы «1C:ERP Управление предприятием 2», являются релевантными и для многих других ERP-систем.

Если после знакомства с преимуществами и недостатками применения ERP-систем руководство предприятия приняло решение о внедрении такой системы на своем предприятии, то перед запуском проекта внедрения ERP-системы следует также познакомиться с проблемами, возникающими на данном этапе, поскольку многие из них носят латентный характер. Приведем основные из них, а также рекомендации по их устранению:

- неправильный выбор программного продукта: 1) проявлять осторожность и осмотрительность к ажиотажным трендам, помня о том, что на современном рынке многое субъективно¹⁹; 2) до принятия окончательного решения о приобретении ERP-системы необходимо оценить и соизмерить потенциальные выгоды и финансовые затраты на внедрение и эксплуатацию выбранной ERP-системы;
- увеличение стоимости внедрения ERP-системы из-за необходимости ее доработки и адаптации под специфику деятельности предприя-

¹⁹ Рекомендации по внедрению ERP-систем. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рекомендации_по_внедрению_ERP (дата обращения: 05.08.2023).

тия²⁰: изучить рынок ERP-систем, выбрать несколько топовых, сравнить и проанализировать набор их функциональных возможностей, стоимость, сроки внедрения. На данном этапе лучше привлечь экспертов, которые помогут быстрее и правильнее сориентироваться не только по стоимости, срокам внедрения и функционалу каждой из ERP-систем, но и расскажут о скрытых рисках. Более того, они могут обратить внимание на программный продукт, который не пользуется большой популярностью на российском рынке, но хорошо подходит для предприятия заказчика, учитывая его специфику бизнеса. Крайне редко имеющийся функционал ERP-системы полностью «покрывает» потребности клиента, особенно, когда речь идет о крупном предприятии. Практически всегда для ликвидации функциональных разрывов требуется доработка и адаптация стандартного набора функциональных возможностей ERP-системы под специфические особенности предприятия, что может существенно увеличить стоимость внедрения;

• неудачная попытка внедрения ERP-системы силами сотрудников предприятия: 1) привлекать к процессу внедрения специалистов, имеющих опыт работы в данной области; 2) для предотвращения данной проблемы необходимо использовать процедуру моделирования, позволяющую выявить все функциональные разрывы. После того как разработанная модель привела к желаемому результату, применить ее к рабочей информационной базе. Стремление осуществить внедрение собственными силами в подавляющем числе случаев заканчивается неудачей, что приводит к отказу от использования ERP-системы или к необходимости обращения к специалистам «1С». И в первом, и во втором случаях это порождает дополнительные финансовые затраты. В случае принятия решения о привлечении специалистов фирмы «1С» или ее партнеров стоимость внедрения ERP заметно увеличивается, поскольку специалистам по внедрению первоначально требуется проведение поиска и исправления ошибок, связанных с некорректными настройками системы при попытке самостоятельного внедрения ERP-системы. Работы, связанные с обнаружением и исправ-

¹⁸ Перед принятием решения о приобретении ERP-системы необходимо помнить о том, что внедрение и поддержка такой системы потребует существенных финансовых вложений. С примером расчета затрат после ввода ERP-системы в эксплуатацию можно познакомиться в статье https://corpinfosys.ru/documents/articles/2023-21/issue-21-all.pdf.

²⁰ Степанова Г.А. Постоянные и переменные затраты на внедрение и поддержку ERP-систем и их расчет. // Корпоративные информационные системы. 2023. № 21. C. 1–17. URL: https://corpinfosys.ru/documents/articles/2023-21/issue-21-all.pdf.

лением ошибок, трудоемки и требует большего количества времени. Привлечение высококвалифицированных специалистов существенно увеличивает стоимость проекта;

- наличие рисков, связанных с выбором исполнителей внедрения ERP-системы: 1) не следует обращаться к индивидуальным предпринимателям, лучше отдать предпочтение разработчику выбранной ERP-системы или его партнерам, специализирующимся на сопровождении ERPсистем; 2) познакомиться с успешными результатами внедрения «1C:ERP» на сайте «1C»²¹. При внедрении ERP-систем некоторые руководители, стремясь сэкономить, принимают решение привлечь специалистов «1С», оказывающих услуги по более привлекательной цене. В настоящее время существует много примеров, когда процесс внедрения заканчивался полной неудовлетворенностью заказчика из-за попытки минимизировать расходы по данной статье. Для успешного внедрения требуются высококлассные специалисты различных направлений деятельности: методологи, программисты, консультанты и т. д., у ИП в нужном количестве и качестве таковых нет. Масштабы внедрения зависят не только от целей, сформированных заказчиком, но и от конкретных возможностей выбранной ERP-системы [17, с. 468]. Крупные компании, специализирующиеся на поддержке и внедрении ERP-систем, предлагают гибкую настройку функциональных возможностей информационной системы;
- неудовлетворенность заказчика результатом внедрения ERP-системы: решение проблемы правильного выбора исполнителей проекта внедрения может быть осуществлено, если при поиске специалистов заказчик будет руководствоваться определенными критериями. Требования, предъявляемые к исполнителям внедрения ERP-системы, во многом определяются стратегией развития предприятия и его ключевыми бизнес-процессами. В настоящее время имеется большое количество предприятий, которые полностью или вполне довольны результатами внедрения и использования ERP-системы, но есть и такие, которые вложили большие финансовые средства, исчисляющиеся миллионами долларов США, потратили большое ко-

- личество времени на процесс внедрения, но в итоге получили отрицательный результат. Примеров таких неудачных проектов существует множество даже в случае внедрения самой «совершенной» ERP-системы SAP²².
- усложнение процедуры внедрения ERP-системы и увеличение ее сроков из-за отсутствия четкого понимания у руководства предприятия того, как должны работать основные бизнеспроцессы: перед запуском проекта внедрения необходимо систематизировать и проанализировать все имеющиеся бизнес-процессы предприятия. Можно составить таблицу с тремя колонками: первая должна содержать название бизнес-процесса, вторая - его подробное описание с указанием положительных и отрицательных сторон на момент внедрения ERP-системы, третья – информацию о том, что хотелось бы иметь в итоге. Опираясь на данные этой таблицы, специалисты будут осуществлять настройку бизнес-процессов в информационной системе;
- сроки реализации проекта превысили ранее запланированные: 1) в процессе внедрения ERP-системы необходимо держать на постоянном контроле темп реализации проекта; 2) привлекать независимых экспертов по ERP-системам, а также сторонние ресурсы для защиты интересов предприятия при выработке стратегии внедрения ERP-системы;
- отсутствие документов, регламентирующих деятельность предприятия, организаций, структурных подразделений: перед запуском проекта внедрения необходимо восполнить недостающие документы. В противном случае, возможно разное восприятие исполнителем и заказчиком одних и тех же событий финансовохозяйственной деятельности предприятия. Отсутствие четко сформулированной цели, для достижения которой запускается процесс внедрения ERP-системы; размытость планов стратегического развития предприятия; отсутствие четкого понимания у исполнителей организационной структуры предприятия, содержания бизнес-процессов и т.п. негативно сказываются на результатах внедрения.
- саботаж сотрудников, вызванный отсутствием у персонала компетенций освоения новых технологий: необходимо осуществлять финансовые вложения в кадровые ресурсы циф-

²¹ Для «1C:ERP» это можно сделать на сайте «1C:ERP. Решения для производств» в рубрике «Внедренные решения». URL: https://all-erp.ru/topics/erp/ (дата обращения: 05.06.2023).

²² Внедрение SAP в России и странах СНГ. URL: https://infopedia.su/9x3b5a.html (дата обращения 05.06.2023).

ровой стратегии. Довольно часто саботаж вызван нежеланием перехода на новый программный продукт, требующий значительных усилий и времени для приобретения навыков профессиональной работы с ERP-системой.

• саботаж сотрудников, связанный с увеличением объема работ при вводе ERP-системы в эксплуатацию: требуется разработать схемы мотивации персонала. Появление дополнительной нагрузки, как правило, связано с необходимостью создания недостающих документов; сбора и систематизации данных, хранящихся в различных источниках: в файлах разного формата (текстовом, табличном, графическом, видеоили аудиофайлах) или в рукописном варианте.

Для предотвращения возникновения проблем, указанных выше, исполнители проекта перед его запуском настаивают на проведении предварительного обследования деятельности предприятия, для крупных компаний данный этап является обязательным. Обследование предприятия позволяет выявить множество латентных проблем, таких как неэффективность организационной структуры; причины и места возникновения необоснованных затрат; неэффективность работы ключевых бизнес-процессов и др.

Соглашаясь на проведение обследования деятельности предприятия и его бизнес-процессов, зачастую руководство предприятия стремится сэкономить на этом этапе за счет существенного сокращения количества задействованных в данном процессе сотрудников, что, в конечном итоге, негативно сказывается на качестве внедрения ERP-системы.

Практика показывает, что одни и те же цели и задачи управленческий персонал и рядовые сотрудники могут трактовать по-разному, поэтому перед запуском проекта специалистам важно не только пообщаться с руководителями различных уровней, но и с рядовыми сотрудниками. Получая информацию от служащих и рабочих предприятия по одному и тому же списку вопросов, сопоставляя результаты анкетирования или устного опроса, специалисты нередко получали данные, слабо коррелирующийся между собой.

Изучение основных бизнес-процессов предприятия показывает, что не все работники предприятия соблюдают требования, предъявляемые к выполнению определенных видов работ (этапы выполнения, сроки и т.п.) и нарушают предписания, указанные в ресурсных спецификаци-

ях. Более того, в ходе предварительного обследования выяснялось, что бизнес-процессы предприятия четко не просматриваются, и это требовало проведения детального исследования выявленной проблемы.

На этапе запуска ERP-системы специалисты по внедрению сталкиваются с некомпетентностью сотрудников предприятия в своей профессиональной сфере и (или) в принципах ведения хозяйственной деятельности предприятия. Нежелание персонала работать с новой сложной информационной системой создает существенные трудности для специалистов, занимающимися процессом внедрения. Серьезной проблемой при адаптации ERP-системы под специфику деятельности предприятия является отсутствие высококвалифицированного руководителя группы внедрения, обладающего хорошими знаниями специфики деятельности предприятия, имеющего фундаментальные знания в области ведения бизнеса, управленческий опыт, знания и навыки работы с современными информационными технологиями и системами²³.

Исходя из вышесказанного, несложно заметить, что процесс внедрения ERP-системы является не только дорогостоящим и трудоемким, но и сопряжен с появлением множества различных проблем. В связи с чем возникает закономерный вопрос о целесообразности перехода на использование системы класса ERP.

Ответ на этот вопрос руководство предприятия сможет получить только после тщательного обследования деятельности предприятия в целом и его бизнес-процессов в частности. Специалисты по внедрению предоставят информацию о сроках и стоимости внедрения ERP-системы с учетом необходимых доработок. Величину экономической выгоды можно рассчитать лишь приблизительно. Как правило, в процессе внедрения выявляются дополнительные возможности, позволяющие извлечь максимальную выгоду от использования новой системы, но также могут возникнуть и проблемы, на решение которых потребуется дополнительное время и финансирование.

²³ Над проектом внедрения работает как группа специалистов, занимающаяся непосредственным внедрением ERP-системы, так и рабочая группа, состоящая из нескольких высококлассных специалистов предприятия. Участники рабочей группы должны профессионально освоить работу с ERP-системой, поскольку после завершения работы внешних специалистов именно рабочей группе предстоит заниматься ее окончательным внедрением и сопровождением.

В заключение рассмотрим преимущества, которые может получить предприятие, применяя систему «1С:ЕRP Управление предприятием 2». Результаты исследования, проведенные фирмой «1С» на основании данных подтвержденных внедрений, свидетельствуют о том, насколько эти цели достигаются у компаний, внедривших «1С: ERP Управление предприятием 2»²⁴ (рис. 4).

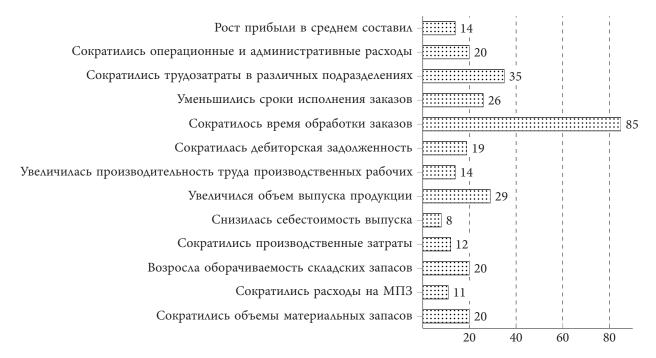
■ ВЫВОДЫ

Результаты исследования, проведенного авторами статьи, свидетельствуют о том, что внедрение ERP-системы существенно повышает конкурентные преимущества предприятий за счет рационального использования всех ресурсов; минимизирует издержки; снижает себестоимость продукции (работ, услуг); повышает рентабельность производства; способствует повышению качества продукции за счет использования прорывных технологий производства и передовых информационных технологий; увеличивает заинтересованность работников в результатах своего труда; при выработке управленческих решений, касающихся развития бизнеса, с их помощью можно реалистично оценить потенциальные угрозы и риски [18, с. 51].

Применение ERP-систем позволяет своевременно заметить падение спроса на ту или иную продукцию, осуществить оценку рентабельности новых направлений деятельности с помощью разнообразных аналитических инструментов. Благодаря возможности ERP-систем хранить данные не только о деятельности своего предприятия, но и информацию о деятельности конкурентов, при выработке управленческих решений, связанных с запуском новых направлений деятельности, можно реалистично оценить потенциальные угрозы и риски.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о многочисленных проблемах, с которыми сталкиваются предприятия при внедрении ERP-систем. Предложенные рекомендации помогут:

- не ошибиться в выборе программного продукта;
- минимизировать влияние негативных факторов на процесс запуска в эксплуатацию ERPсистемы;
- сократить финансовые расходы как на этапе покупки ERP-системы, так и на этапе ее внедрения;
- ускорить сроки внедрения за счет предпроектной работы, связанной с систематизацией имеющейся информации, аудитом всех ключевых бизнес-процессов, подготовкой сотрудников к грядущим изменениям и др.;
- более ответственно отнестись к выбору исполнителей проекта внедрения.



Puc. 4. Результаты применения системы «1C:ERP Управление предприятием 2» **Fig. 4.** Results of the application of the system "1C:ERP Enterprise Management 2"

²⁴ Экономический эффект ERP-системы фирмы // 1C:ERP. URL: https://all-erp.ru/other/approved.html (дата обращения: 05.06.2023).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- 1. Половова Т. А., Мухаррамова Э. Р., Матвеева Е. С. Особенности формирования стратегии в период нестабильности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 1-1. С. 30–39. DOI 10.34670/AR.2023.61.42.004. EDN HUSESM.
- 2. Ватюкова О. Ю., Мальсагов Б. С., Амерханова Ф. Ш. Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 9-1. С. 465–472. EDN LSCFEC.
- 3. Карпов Д. В. Проблемы внедрения ERP-систем // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 4-1. С. 233–239. EDN MWCFPN.
- 4. Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 3. С. 390–420. DOI 10.21638/spbu05.2020.303. EDN LJLLJT.
- 5. Макева О. В., Сартаков М. В. Внедрения ERPсистем в структуру управления современной организацией // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. 2021. № 9. С. 39–48. DOI 10.25791/pribor.9.2021.1293. EDN VPZPZZ.
- **6.** Исаев Д. В., Питеркин С. В., Оладов Н. А. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем: монография. Москва: Альпина Паблишер, 2009. 370 с. EDN SUQVAJ.
- 7. Одинцова М. А. Возможности систем класса ERP для стратегического управления предприятием // Политика, экономика и инновации. 2020. № 4 (33). С. 7 EDN JNGWFD.
- 8. Гатилова И. Н., Коптелова Л. В. Реализация цифрового потенциала предприятия посредством внедрения ERP-систем // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2022. № 3 (94). С. 122–134. DOI 10.21295/2223-5639-2022-3-122-134. EDN FNVNLE.
- 9. Матыцына Т. В., Чернышенко В. С. ERРсистемы как инструмент повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия // Экономические и гуманитарные науки. 2022. № 9 (368). С. 41–51. DOI 10.33979/2073-7424-2022-368-9-41-51. EDN OVIWQA.
- 10. Корнеев И. В. ERP-системы как один из ключевых цифровых инструментов для компании // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 9. С. 15–19. EDN IWNTAQ.

- 11. Аверина И. Н. Цифровые системы управления бизнес-процессами предприятия на основе методологии ERP // Проблемы внедрения цифровых технологий в различные сферы деятельности: материалы VI Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 25 апреля 2023 г.) / под ред. С. Ю. Шашкин, Т. Ф. Шитова, С. Ф. Молодецкая. Екатеринбург, 2023. С. 54–63. EDN XKIRVN.
- 12. Постников В. М., Спиридонов С. Б., Чекулина М. Ю. Выбор ERP-системы на основе комплексного критерия // Аспирант и соискатель. 2020. № 5 (119). С. 70–78. EDN QTVVXW.
- 13. Шитова Т. Ф. ERP-система эффективный инструмент развития цифровой экономики // Муниципалитет: экономика и управление. 2021. № 2 (35). С. 27–39. DOI 10.22394/2304-3385-2021-2-27-39. EDN IUESJT.
- **14.** Шитова Т. Ф. Управление деятельностью предприятия с помощью современных информационных систем // Вопросы управления. 2018. № 6 (55). С. 128–134. EDN YUNOBN.
- 15. Пшеничный Ф. М. ERP-современный механизм управления компанией в эпоху цифровизации // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 166–169. EDN LKYSMG.
- 16. Крючков А. Н., Ерофеев Д. Т. Особенности внедрения 1С:ЕRP на предприятиях малого и среднего бизнеса в кризис как мера антикризисного управления // Молодой ученый. 2021. № 12 (354). С. 200–204. EDN VXZTJE.
- 17. Максимова Е. М. Особенности внедрения и использования ERP-системы на предприятии // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сборник статей по материалам СХІХ студенческой международной научно-практической конференции (Новосибирск, 3 ноября 2022 г.) / под ред. Н. В. Дмитриева. Новосибирск: ООО «Сибирская академическая книга», 2022. С. 46–50. EDN BNWIRP.
- 18. Афанасьева Л. А., Гальченко С. А., Гребенникова М. А., Кривошлыков В. С., Меньшикова М. А., Пахомова Ю. А., Пронская О. Н., Рюмшин А. В., Сезонова О. Н., Трубникова В. В., Ходыревская В. Н. Менеджмент. Вызовы нового времени: ІТ и цифровизация, институциональные преобразования экономических систем: монография. Курск: Курский государственный университет, 2022. 156 с. EDN EYKEAX.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Шитова Татьяна Федоровна – кандидат социологических наук, доцент; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации — заведующий кафедрой математики и информационных технологий управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); shitovatat@yandex.ru. AuthorID РИНЦ: 627406, ORCID: 0000-0002-3613-8541.

Молодецкая Светлана Федоровна – Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации — старший преподаватель кафедры математики и информационных технологий управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); molodezkayasf@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 704035.

Статья поступила 08.08.2023; рецензия получена 24.08.2023; принята к публикации 11.09.2023.

IMPLEMENTING THE "1C:ERP ENTERPRISE MANAGEMENT 2" SYSTEM: PROBLEMS AND SOLUTIONS

T. F. Shitova^a, S. F. Molodetskaya^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT:

Relevance. The issue of ERP systems implementation in large and medium-sized business has been relevant for several decades. Moreover, its importance increases with years, as ERP systems are widely used not only in production, but also in agriculture, construction, instrument making, metal-processing and other sectors of the economy. The purpose of this research is to develop practical recommendations to improve the ERP systems implementation in large and medium-sized businesses.

Materials and methods. Research methods: observation, induction, deduction, analysis, generalization of previously obtained research results. Theoretical basis of the research: scientific literature on management accounting, scientific publications on business process management, scientific and practical articles on the ERP systems implementation and use in various business activities.

Results. To achieve this goal, advantages and disadvantages of using ERP systems were analyzed, typical reasons for the unsuccessful implementation of ERP systems were identified, and potential risks arising while transferring to an integrated management system were identified and analyzed. Based on the research results, recommendations have been developed to follow when choosing an ERP system and for selecting specialists involved in the ERP systems implementation. A number of activities related to preparation for the transition to a new automated control system are proposed.

Practical significance of the research. The article may be useful for managers of organizations, which have decided to opt for an ERP system, but have not yet chosen a specific software product. The information in the article about the most common ERP systems in the Russian Federation, as well as links to sources containing detailed information regarding ERP-class systems, will help to identify the most appropriate option for the company. The proposed recommendations will prevent from a number of mistakes made by company management when choosing specialists involved in the implementation of automated control systems.

KEYWORDS: 1C:ERP enterprise management 2, SAP ERP, ERP Galaxy, Oracle ERP, Microsoft Digital, business process.

FOR CITATION: Shitova, T. F., & Molodetskaya, S. F. (2023). Implementing the "1C:ERP enterprise management 2" system: problems and solutions. *Management Issues*, 17(5), 32–48. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-32-48.

REFERENCES

- 1. Polovova, T. A., Muharramova, E. R., & Matveeva, E. S. (2023). The features of strategy formation in the context of instability. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 13(1-1), 30–39. https://doi.org/10.34670/AR.2023.61.42.004.
- 2. Vatyukova, O. Yu., Malsagov, B. S., & Amerkhanova, F. Sh. (2022). The impact of information technology on the organizational structure of the enterprise. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 12(9-1), 465–472. https://elibrary.ru/lscfec.
- 3. Karpov, D. V. (2010). Current problems in the implementation of ERP systems. *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*, (4-1), 233–239. https://elibrary.ru/mwcfpn.
- 4. TSENZHARIK, M. K., KRYLOVA, YU. V., & STESHENκο, V. I. (2020). Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, *36*(3), 390–420. https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303.
- 5. Makeeva, O. V., & Sartakov, M. V. (2021). Implementation of ERP-systems in the management structure of a modern organization. *Devices and Systems. Management, Control, Diagnostics*, (9), 39–48. https://doi.org/10.25791/pribor.9.2021.1293.
- 6. Isaev, D. V., Peterkin, S. V., & Oladov, N. A. (2009). *Just in time for Russia. Practice of using ERP systems.* Alpina Publisher. https://elibrary.ru/suqvaj.
- 7. Odintsova, M. A. (2020). Possibilities of ERP-systems for strategic enterprise management. *Policy, Economy and Innovations*, (4), Article 7. https://elibrary.ru/jngwfd.
- 8. Gatilova, I. N., & Koptelova, L. V. (2022). Enterprise's digital potential realization through ERP systems implementation. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, (3), 122–134. https://doi.org/10.21295/2223-5639-2022-3-122-134.
- 9. Matytsyna, T. V., & Chernyshenko, V. S. (2022). ERP-systems as a tool for increasing the efficiency of the business activities of the enterprise. *Economic and Humanitarian Sciences*, (9), 41–51. https://doi.org/10.33979/2073-7424-2022-368-9-41-51.
- 10. Korneev, I. V. (2022). ERP systems as one of the key digital tools for the company. *Actual Issues*

- of the Modern Economy, (9), 15–19. https://elibrary.ru/iwntag.
- 11. AVERINA, I. N. (2023). Digital systems for enterprise business process management based on ERP methodology. In S. Yu. Shashkin, T. F. Shitova, & S. F. Molodetskaya (Eds.) *Problems of introducing digital technologies into various fields of activity* (pp. 54–63). https://elibrary.ru/xkirvn.
- 12. Postnikov, V. M., Spiridonov, S. B., & Chekulina, M. Yu. (2020). Selecting an ERP system based on a complex criterion. *Postgraduate Student and Applicant*, (5), 70–78. https://elibrary.ru/qtvvxw.
- 13. Shitova, T. F. (2021). ERP system an effective tool of the digital economy development. *Municipality: Economics and Management*, (2), 27–39. https://doi.org/10.22394/2304-3385-2021-2-27-39.
- 14. Shitova, T. F. (2018). Management of enterprise activity with the help of modern information systems. *Management Issues*, (6), 128–134. https://elibrary.ru/yunobn.
- 15. PSHENICHNY, F. M. (2022). ERP is a modern company management mechanism in the era of digitalization. *Bulletin of the Moscow International Academy*, (2), 166–169. https://elibrary.ru/lkysmg.
- 16. Kryuchkov, A. N., & Erofeev, D. T. (2021). Features of the implementation of 1C:ERP in small and medium-sized businesses during a crisis as an anti-crisis management measure. *Young Scientist*, (12), 200–204. https://elibrary.ru/vxztje.
- 17. Maksimova, E. M. (2022). Features of the implementation and use of the ERP system in the enterprise. In N. V. Dmitrieva (Ed.) *Scientific community of students of the XXI century. Economic Sciences* (pp. 46–50). LLC "Siberian Academic Book". https://elibrary.ru/bnwirp.
- 18. Afanasyeva, L. A., Galchenko, S. A., Grebennikova, M. A., Krivoshlykov, V. S., Menshikova, M. A., Pakhomova, Yu. A., Pronskaya, O. N., Ryumshin, A. V., Seasonova, O. N., Trubnikova, V. V., & Khodyrevskaya, V. N. (2022). Management. Challenges of new times: IT and digitalization, institutional transformations of economic systems. Kursk State University. https://elibrary.ru/eykeax.

AUTHORS' INFORMATION:

Tatyana F. Shitova – Ph. D. (Sociology), Associate Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration — *head of the Department of Mathematics and Management Information Technologies* (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia); shitovatat@yandex.ru. RSCI AuthorID: 627406, ORCID: 0000-0002-3613-8541.

Svetlana F. Molodetskaya – Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration — senior lecturer at the Department of Mathematics and Management Information Technologies (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia); molodezkayasf@mail.ru. RSCI AuthorID: 704035.

The article was submitted 08/08/2023; reviewed 08/24/2023; accepted for publication 09/11/2023.

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

SOCIAL MANAGEMENT

DOI: 10.22394/2304-3369-2023-5-50-66 BAK: 5.4.7 EDN: BCXHKR УДК: 378

ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ И АКАДЕМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ: ПОИСКИ СОГЛАСОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ

Г. З. Ефимова a Тюменский государственный университет (Тюмень, Россия)

ЯНОТАЦИЯ:

Введение. В статье рассмотрен вопрос согласованности стратегических ориентиров трансформации российских университетов и академического развития научно-педагогических работников. Проанализированы направления трансформации высшей школы: глобализация и международная интеграция; повышение интенсивности взаимодействия с работодателями и индустрией; технологический прогресс; интеграция науки и практики; индивидуализация образования; развитие междисциплинарности; уклонение от жестких иерархических структур; акцент на развитие soft skills (у обучающихся и сотрудников); переход к предпринимательству; устойчивое развитие с учетом экологических вызовов. Отмечается, что успешное стратегическое развитие университетов возможно при условии сформированной корпоративной концепции академического развития.

Материалы и методы. Прикладные выводы сделаны на материалах социологических исследований, реализованных с помощью методов: 1) полуформализованного интервью с представителями административно-управленческого персонала девяти российских университетов ($2019-2023 \, \text{гг.}, N=166$); 2) анкетного опроса научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала российских вузов ($2022 \, \text{г.}, N=306$).

Результаты и обсуждение. Выявлены последствия низкой согласованности академического развития научно-педагогических работников со стратегией трансформации вуза, а также недостаточного внимания университетского менеджмента к наращиванию человеческого капитала работников. Проанализировано состояние академического развития и приоритетные компетенции научно-педагогических работников; факторы, препятствующие наращиванию человеческого капитала в вузах. Предложен обзор перспектив, которые открываются для университета при развитии человеческого капитала работников, и спектр проблем, связанных с отсутствием согласованности программ академического развития со стратегией трансформации высшей школы.

Предложены пять уровней соотношения включенности научно-педагогических работников в корпоративные программы академического развития со стратегической ориентацией университетов на наращивание человеческого капитала. Разработаны рекомендации по повышению согласованности академического развития и эффективной реализации стратегии трансформации высшей школы в России. Исследовательские выводы могут использоваться представителями университетского менеджмента, заинтересованными в повышении качества образования и научных исследований в России.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: академическое развитие, научно-педагогические работники, университет, стратегия трансформации, высшее образование, профессиональное развитие, карьерный рост, эффективность команды, социология управления.

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



[©] Г. З. Ефимова, 2023

БЛАГОДАРНОСТИ: Исследование выполнено в рамках гранта Российского научного фонда (проект № 22-28-20359, https://www.rscf.ru/project/22-28-20359/).

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Ефимова Г. 3. Трансформация российских университетов и академическое развитие научно-педагогических работников: поиски согласования стратегических приоритетов // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 5. С. 50-66. EDN BCXHKR. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-50-66.

■ ВВЕДЕНИЕ

В научных словарях термин «трансформация» (от лат. transformatio) определяется как «преобразование, превращение, видоизменение»¹, «перемена вида, формы чего-нибудь»². В системе высшего образования трансформация предполагает существенное изменение (преобразование) основных принципов деятельности высшей школы, кардинальное, сущностное изменение системы и протекающих в ней процессов. Критерии трансформации - нечто принципиально новое, изменяющее все элементы системы; изменения, которые не следуют из предыдущего состояния. Трансформация высшего образования предполагает внедрение новых технологий, приводящих к изменению всех составляющих образовательного процесса, в основе которого методология образования [1; 2].

Внимание исследователей к трансформации системы высшего образования нашло отражение в современной научной литературе по социологии, менеджменту, педагогике и иным смежным направлениям. Ключевые направления трансформации сгруппированы нами в десять взаимосвязанных тематических блоков.

- 1. Глобализация и международная интеграция: трансформация высшего образования отражает потребности глобального рынка труда и требования международного сотрудничества. В результате университеты все больше ориентируются на международные стандарты и становятся открытыми для иностранных студентов и преподавателей [3; 4].
- 2. Повышение интенсивности взаимодействия с работодателями и индустрией: сбор информации о потребностях рынка труда и адекватная реакция ни них как результат подготовки высокопрофессиональных и конкурентоспособных выпускников с необходимыми компетенциями [5; 6].

² Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь русского языка. 170 тысяч слов и словосочетаний. М.: Хит книга, 2022, 816 с.

- 3. Технологический прогресс: внедрение новых технологий в образовательный процесс (использование интерактивных учебных материалов, онлайн-курсов, мобильных приложений и прочих инструментов, открывающих студентам возможности профессионального обучения и личностного развития [7] и позволяющих адаптироваться к условиям трансформации высшей школы [8]).
- 4. Интеграция науки и практики: традиционная модель высшего образования, основанная на академическом подходе, уступает место практикоориентированной модели. Современные университеты стремятся обеспечить студентам возможности для практического применения полученных знаний, проведения научных исследований, направленных на решение реальных проблем [9].
- 5. Индивидуализация образования: с ростом числа студентов и разнообразия их потребностей высшее образование стремится предоставить более гибкие и индивидуальные варианты обучения. Может включать выбор из различных курсов, возможность самостоятельного составления учебного плана и разработку индивидуальных образовательных программ [10].
- 6. Развитие междисциплинарности: современные проблемы требуют комплексного подхода и сотрудничества различных научных дисциплин. Трансформация высшего образования способствует развитию междисциплинарных программ и исследований, которые объединяют знания и методы из разных областей [11; 12].
- 7. Отказ от жестких иерархических структур: традиционные иерархические структуры высшего образования уступают более гибким и демократичным моделям управления. Вместо строгого вертикального подхода все чаще университеты придерживаются принципов горизонтального сотрудничества и совместной проектной работы сотрудников различных управленческих уровней и должностей [13; 14; 15].
- 8. Акцент на развитии *soft skills* (у обучающихся и сотрудников): помимо получения профес-

¹Словарь русского языка / РАН, Институт лингвистических исследований; под ред. А. П. Евгеньевой. 4-е изд. М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999.

сиональных знаний, современное высшее образование все больше ориентировано на развитие у обучающихся и сотрудников навыков *soft skills*, которые будут полезны им в профессиональной карьере. Приоритетное внимание уделяется навыкам коммуникации, критического мышления, командной работы и прочим [16; 17].

9. Переход к предпринимательству в университетах. Трансформация высшего образования влечет появление таких новых для вузов видов деятельности, как предпринимательство. Предпринимательский трек включается в образовательные программы; происходит развитие предпринимательских навыков у студентов. Университеты ориентированы на создание условий для создания и развития стартапов, предоставляют доступ к инкубаторам и акселераторам для обучающихся и сотрудников, желающих основать бизнес [18; 19].

10. Устойчивое развитие университета с учетом экологических вызовов. Вузы ориентированы на внедрение вопросов экологии и социальной ответственности в образовательные программы и приоритетные направления исследований с целью подготовки студентов к решению современных вызовов и созданию устойчивого будущего [20; 21; 22].

Для соответствия обозначенным направлениям трансформационных вызовов особые требования предъявляются к научно-педагогическому составу вуза. Так, им необходима готовность к изменениям традиционной модели образования, в частности, к цифровизации обучения [23; 24; 25]. Цифровизация процессов определяется внедрением новых сквозных технологий в процесс функционирования вузов. Необходимо, чтобы цифровая компетентность работников университетов и выпускников превышала существующую номенклатуру компетенций и работала на опережение ситуации. Цифровизация меняет модель классического высшего учебного заведения: «преподаватель превращается из носителя транслируемых знаний и умений в навигатора, который помогает ориентироваться в базах знаний» [26]. В XXI веке лектор - не первоисточник знаний по дисциплине, а обучение не сводится к прослушиванию лекций и обсуждению на семинарах дополнительной литературы.

Происходит «"разгерметизация" образования, выход его за пределы университетских учебных аудиторий и лабораторий, а также библиотек.

Цифровизация требует совершенно иных компетенций, отличных от тех, которыми обладают выпускники российских вузов... многие из необходимых новых компетенций приобретаются за стенами учебных заведений» [27].

Один из результатов трансформации высшей школы – реорганизация процесса образования, изменение рынка труда и актуализация потребности формирования у выпускников новых компетенций; в связи с этим, изменение содержания преподаваемых дисциплин и формы их подачи, которые пришли вместе с этим в преподавание, изменение роли преподавателя, работа студентов над практическими проектами, в том числе по заказу реального сектора экономики. Вместе с тем отечественными исследователями обозначается приоритет развития профессиональных компетенций персонала вуза для повышения вовлеченности в проекты стратегического развития [28].

Трансформация высшего образования предполагает формирование новой модели высшего образования через качественные и количественные изменения образовательного (внедрение новых методик, актуализация программ, смена акцентов), научного (появление сильных исследовательских коллективов, рост доли качественных публикаций в вузовском секторе) и инновационного направления (увеличение количества стартапов, вышедших из университетов). Она ориентирует вузы на гибкость, конкурентоспособность [29], диверсификацию ресурсов, формирование эффективной системы управления и постоянное изменение в ответ на запросы рынка труда. Среди позитивных последствий трансформации высшего образования: 1) его гибкость и доступность; 2) практикоориентированность; 3) междисциплинарность; 4) развитие цифровых компетенций; 5) повышение качества образования.

Значимость академического развития научно-педагогических работников. Фокусирование университетского менеджмента на приоритетном академическом развитии сотрудников актуально как минимум по трем основаниям: 1) высокая конкуренция в сфере высшего образования требует поддержания высокого уровня квалификации и компетентности научно-педагогических работников; 2) необходимость подготовки высокопрофессиональных конкурентоспособных кадров для российской экономики [30], способных работать с новыми технологиями и внедрять инновации в образовательный процесс, требует повышения качества образования, которое во многом зависит от профессионального развития преподавателей и наличия компетенций, необходимых для обеспечения высокого уровня образования; 3) качественное развитие научно-исследовательской деятельности требует роста профессионального уровня научно-педагогических работников; формирование конкурентоспособных выпускников, что возможно только при наличии квалифицированных и опытных преподавателей.

Академическое развитие научно-педагогического работника охватывает все направления деятельности, необходимые для его эффективной работы. Ограничительной рамкой понимания концепта «академическое развитие» становится сама академическая профессия. Особенность академического труда в современном мире – его многовекторность и полифункциональность. Расширение содержания академического труда происходит за счет новых направлений, кроме преподавания и научных исследований. В целом понятие академической деятельности представляется нам предельно широким и открытым для включения в него новых видов академической активности.

ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗАИ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирические выводы в статье сделаны на основании двух социологических исследований.

1. Исследование проведено в период 2019—2023 гг. в девяти российских вузах (N=166), расположенных на территории Приволжского, Северо-Кавказского, Центрального, Уральского и Сибирского федеральных округов³. В частности, в исследовании приняли участие: Вятский государственный университет (N=20), Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (N=22), Новгородский государственный университет им. Я. Мудрого (N=28), Тю-

менский государственный медицинский университет (N=14), Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова (N=8), Югорский государственный университет (N=9), Сибирский государственный индустриальный университет (N=15), Грозненский государственный нефтяной технический университет (N=12), Костромской государственный университет (N=23), Казанский национальный исследовательский технологический университет (N=15).

Отобранные университеты имеют богатый опыт реализации проектов трансформации и изменений в научной, образовательной, управленческой, предпринимательской и иных сферах. Для сбора эмпирических данных применен метод полуформализованного интервью, позволивший получить подробные сведения о специфике реализации проектов трансформации университетов. Опрос проведен среди представителей административно-управленческого персонала (ректоры, проректоры, руководители служб и управлений, деканы и заведующие кафедрами). Отбор информантов осуществлен по критерию их участия в проектах трансформации университета. Интервью проведены по месту работы эксперта (онлайн и оффлайн). Детально исследовательская методика отражена в статье авторского коллектива [1].

2. С июня по август 2022 года Центром развития компетенций Западно-Сибирского Научно-образовательного центра проведено исследование, направленное на анализ трансформационных процессов в высшем образовании РФ(онлайн-опрос, N=306)⁴. В исследовании приняли участие научно-педагогические работники (133 человек), заведующие кафедрами (52), начальники управлений и отделов (31), проректоры (15), директоры института (15), научные сотрудники (15), заместители директора (10), деканы (7), специалисты (5), менеджеры (4), ректоры (4), инженеры (2) и иной персонал (13).

³ Теоретико-эмпирическое социологическое исследование проведено научным коллективом под руководством заведующей кафедрой Омского государственного университета д-ра экон. наук С. Н. Апенько, в составе: проректора Тюменского государственного университета А. С. Латышева; профессора кафедры общей и экономической социологии Тюменского государственного университета канд..социол. наук Г. З. Ефимовой; доцента кафедры общей и экономической социологии Тюменского государственного университета канд. социол. наук М. Ю. Семёнова.

⁴ Теоретико-эмпирическое социологическое исследование проведено Центром развития компетенций Западно-Сибирского Научно-образовательного центра в 2022 году (руководитель исследования и разработчик инструментария: А. С. Латышев, на момент проведения исследования – проректор Тюменского государственного университета; в настоящее время – директор кампуса «Школа 21» (г. Великий Новгород) и советник ректора по стратегическому развитию Новгородского государственного университета им. Я. Мудрого). Авторы благодарят А. С. Латышева за разрешение использовать результаты исследования в настоящей статье.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках анкетного опроса научно-педагогическим работникам и административно-управленческому персоналу российских вузов предложено ответить на вопрос: «Находится ли высшее образование в России в современных условиях на этапе трансформации?» (N = 306). Согласились с утверждением 84% опрошенных (вариант ответа «да») и лишь 17% ответили отрицательно («нет»).

Термин «трансформация» часто используют как синоним смежных (но не идентичных) понятий: «развитие» и «модернизация». Поэтому для конкретизации тезауруса респондентам заданы уточняющие открытые вопросы: «Каким образом вы определяете для себя термин "трансформация высшего образования"?» и «Как соотносите термины "трансформация", "развитие" и "модернизация"?».

По мнению большинства респондентов, трансформация предполагает глубокие преобразования в системе, связанные с ее коренным изменением. «Внешние и внутренние вызовы требуют переформатирования модели высшего образования, происходит изменение парадигмы и перестройка базовых процессов. Развитие и модернизация предполагают сохранение существующей модели». «Для модернизации процесс трансформации слишком глубокий, для развития слишком противоречивый». При этом сегодня не все университеты включены в трансформационный процесс. «Большая часть вузов только готовится к трансформации, находится в состоянии растерянности или выжидательной позиции. Коренная ломка системы образования пугает и многим будет не по силам. Но часть вузов вступила в процессы трансформации, кардинально меняя всю свою систему и направления деятельности».

В процессе трансформации высшего образования возможна модернизация – изменения образовательных процессов, форм и методов достижения целей образования, причем как в направлении развития, перехода к новым формам и процессам, так и регресса, застоя и возвращения к устаревшим и неэффективным формам. Круг участников трансформации высшего образования может быть предельно широким. «Среди обязательных участников трансформации – граждане, общество и государство. В настоящее время изменения, проводимые в сфере

образования, часто не имеют одобрения граждан и осуществляются только государством (министерством)». В то же время несогласие общественности – абсолютно нормальное явление для трансформации, которая «схожа с революцией: есть оппозиция, народ сопротивляется изменениям». «Для меня один из критериев трансформации высшего образования – субъективное ощущение дискомфорта в ситуации неопределенности и непредсказуемого будущего».

Трансформация – кардинальные и предельно широкие преобразования и переломы (эффект кругов на воде), которые затрагивают глубинные основы образования, предлагают новые цели, технологии и форматы обучения, соответствующие потребностям будущего. «Трансформационные изменения в высшем образовании носят кардинальный характер, влияя на системообразующие принципы обучения, и предполагают изменение сути, а не тюнинг отдельных показателей».

Респонденты обращали внимание на направленность изменений в результате трансформации. «Развитие или модернизация предполагают совершенствование, трансформация может нести не только позитивную коннотацию (в отличие от развития и модернизации), но и иметь регрессивный характер. Трансформация реализуется в условиях неопределенности и хаоса, ее последствия невозможно спрогнозировать».

Трансформация – не надстройка над существующими системами, не перепланировка старого здания под новые цели, а переход на принципиально новый уровень, когда университет принимает иную концепцию, живет по новым правилам. Здесь удачна метафора: «Трансформация – как конструктор: мы не меняем цвет деталей или систему их крепежа (модернизация), не увеличиваем размер деталей (развитие), а из прежних комплектующих строим новый образ (трансформация)».

С исследовательской точки зрения для нас было значимо определить понимание представителями университетского менеджмента стратегической цели трансформации высшей школы, без обращения к официальным программным документам. Для этого участникам серии полуструктурированных интервью предложено ответить на вопрос: «Что является генеральной стратегической целью вашего университета?» (N=155). Ответы респондентов объединены нами в несколько тематических блоков:

- 1. Стать лидером (сохранить лидерские позиции) в области научных исследований и технологий среди российских вузов и на мировом уровне.
- 2. Обеспечить качественное образование и подготовку высококвалифицированных, конкурентоспособных специалистов.
- 3. Развивать международное сотрудничество сзарубежными университетами, привлекать в университет иностранных студентов и научно-педагогических работников.
- 4. Содействовать интеграции науки, образования, промышленности и бизнеса.
- 5. Развивать инновационную деятельность и коммерциализацию научных разработок.
- 6. Обеспечить доступность образования для всех слоев населения и улучшение качества жизни в регионе.
- 7. Создать комфортные условия для обучения, научной работы и развития творческого потенциала студентов и преподавателей.
- 8. Повышать престиж вуза и улучшать его репутацию.

Абсолютное большинство респондентов обозначило перспективу, на которую поставлена цель – до 2030 года, меньшая доля (1/8) опрошенных упомянула 2050 год. Базовым фактором, обеспечивающим достижение университетом обозначенной генеральной стратегической цели, респонденты назвали изменение парадигмы сознания и кадровые перестановки.

В условиях стремительных социально-культурных изменений и стремительного развития технологий университеты находятся в безальтернативной ситуации, вынуждающей их адаптироваться к новым требованиям и социально-экономическим изменениям, в частности, в научно-образовательной сфере.

Один из факторов успеха в этом процессе – академическое развитие научно-педагогических работников. Фокус внимания университета может быть направлен на поступательное развитие их человеческого капитала, способствующее созданию условий и мотиваций к перманентному профессиональному обучению и личностному развитию, позволяющего оперативно и эффективно адаптироваться к новым требованиям и изменениям в системе высшего образования.

Абсолютное большинство информантов отметило актуальность академического развития научно-педагогических кадров, а также необходимость создания и поддержания функциони-

рования подразделений, ориентированных на развитие персонала и наращивание человеческого капитала научно-педагогических кадров. Вместе с тем приоритетна выделенная должность: «Одно время в университете был проректор по стратегическому развитию и цифровой трансформации. Он как куратор определял вектор развития вуза. С ним в технической связке выступал директор института дополнительного образования, так как обучение и развитие персонала внутри университета идет совместно. Через институт дополнительного образования реализуется большое количество программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации» (жен., начальник отдела кадров, технический университет).

Информанты предлагали создать новые структурные подразделения в университете, связанные с HR, определив их как одно из главных направлений, обеспечивающих стратегическое развитие высшей школы. Однако фактически подобный комплекс действий реализуется далеко не в каждом российском вузе, а в некоторых университетах (как правило, занимающих невысокие строки рейтингов) подобные структуры вовсе отсутствуют. «Университету нужен HR. Не отдел кадров, а именно НR-служба, которая бы работала с персоналом и занималась развитием, неформальным повышением квалификации, непрерывной аналитикой. Сейчас преподаватели какой-то непонятный курс где-то послушали и получили сомнительный сертификат. Некоторые умудряются 25 сертификатов за семестр получать, и без толку. Нужна реальная работа с персоналом, потому что фактически у нас сейчас ее нет. Отдел кадров – работа нужная, но с персоналом адресная целенаправленная работа не ведется. Считаю, такой специалист нужен!» (муж., зав. каф., технический университет).

«В университете идет трансформация отдела кадров. Он занимается обучением и развитием персонала, в том числе разрабатывает программы академического развития научно-педагогических работников с учетом возрастов, научных степеней и ученых званий, карьерных и профессиональных приоритетов. Мы ведем учет кадров, внимательно подходим к подбору кадров и формированию кадрового резерва. Привлекаем "звездочек" из числа обучающихся и выращиваем из них ученых и преподавателей. Для них разрабатываем индивидуальную траекторию развития. Придя к нам в магистратуру или аспирантуру, они на несколько лет вперед видят свое развитие в нашем университете. Мы заинтересованы удерживать таких работников: интересом, зарплатой, целями, задачами, идеями» (жен., начальник отдела кадров, технический университет).

Для оптимизации работы учреждения высшего образования и объективного принятия решений отдельные информанты предлагают выделение отдельной кадровой единицы. «Необходим анализ действий по работе с человеческим капиталом в университете и отдельная должность аналитика. В [название города] развит единый образовательный симбиоз: от детских садов школ и среднего профессионального образования до вузов. На каждом уровне важен сбор и анализ цифрового следа, который позволял бы на ранних стадиях выявлять потребности личности, наклонности и соотносить их с потребностями региона. Это предиктивная аналитика, предлагающая прогнозы по модели экономических региональных экосистем, в которых есть разные слои, в том числе образовательные. Важно, чтобы они объединялись цифровым следом и понятными потоками данных между субъектами экосистемы» (муж., проректор., классический университет).

Обучение научно-педагогических работников может реализоваться не только в рамках своего университета (в т.ч. силами приглашенных специалистов), но и за его пределами – в других вузах («Эти отделы отвечают за то, чтобы направить наших преподавателей в другие хорошие учебные заведения и подобрать релевантные профессиональные программы», жен., директор) или у промышленных партнеров («Основные обучающие программы, на которые мы отправляем работников, – Сибур и Газпром», муж., проректор).

«У нас есть вызов, связанный с подготовкой преподавателей и исследователей. Нужен такой "кадровый резерв нового времени". Это может быть центр подготовки кадров. Можно обойтись внешними силами, направлять куда-то, типа Сколково. Но, на мой взгляд, нужно создавать структуру внутри вуза. Если делаем ставку на будущее поколение, нужно практически каждый год формировать такие кадры. Работу нужно проводить не столько с преподавателями, сколько со студентами старших курсов. Поэтому

просматривается потребность в некой структуре, например, центре формирования профессиональных компетенций преподавательского и руководящего состава. В результате получатся директоры и заведующие кафедрами» (муж., дир., классический университет).

В отношении периодичности и продолжительности участия работников в образовательных программах мнения экспертов различаются. При этом высказываются сомнения в эффективности краткосрочных курсов. «Минимум дважды в год каждому преподавателю нужна двух-трехнедельная стажировка в реальном секторе экономики» (жен., зав. каф., технический университет). «Я бы изменил систему повышения квалификации преподавателей, увеличив длительность обучения. Раньше раз в пять лет преподавателю выделяли полгода на повышение квалификации и прикрепляли к московскому или питерскому вузу. Мы ездили и перенимали передовой опыт, сидели в библиотеках, писали научные и методические работы. Сейчас преподавателям выделяется 18 часов на повышение квалификации. Что они там повысят за это время? А сколько часов занятий реально проведено? Ничего не повысят. А если их пригнали на курсы повышения квалификации после полного рабочего дня, когда они и сидеть-то не могут от усталости. Сейчас, может, и не отпустят на полгода - учебный семестр же идёт. Но на пару месяцев – можно. Педагог же еще и творческий человек. Поехал в Санкт-Петербург, походил по музеям и театрам, пополнил личностный ресурс и потом это окажет опосредованное влияние на развитие личности студента» (муж., зав. каф., классический университет).

Применительно к реализации программ академического развития в разных вузах эксперты предлагают дифференцированный подход: «Элитные университеты всегда себя сами поддержат. Не надо в них вкачивать много ресурсов. Больше надо поддерживать вузы, которые по разным причинам считаются инертными. Даже в них есть замечательные преподаватели и научные работники. Министерству высшего образования и науки обязательно нужно обращать внимание на общую политику подъема уровня образования во всех университетах» (муж., директор, проф., технический университет).

При этом ключевой внешний фактор, препятствующий эффективному академическому

развитию сотрудников: низкая заинтересованность университета в развитии человеческого капитала сотрудников и, как следствие, отсутствие специализированных сформированных структурных подразделений в вузе.

Серьезным внутренним препятствием академическому развитию научно-педагогических работников становится их низкая вовлеченность вследствие высокой нагрузки. «Нагрузка у преподавателя высокая, по сравнению с зарубежными коллегами. Раза в три-четыре эта нагрузка отличается. В свободное от занятий время преподаватели не отдыхают, а тоже занимаются делом. Поэтому без уменьшения образовательной нагрузки не получится переключить научно-педагогических работников на профессиональное и карьерное развитие, как мне видится» (муж., зав. каф., технический университет). Также препятствием может служить бюрократия. «В отечественных вузах сильна бюрократия, на которую преподаватель тратит время, а не на свое развитие. Взаимодействие с бухгалтерией, заполнение договоров, актов, переписка с контрагентами... Никто кроме него этого сделать не может» (муж., директор, технический университет).

Компетенции научно-педагогических работников, нуждающиеся в приоритетном развитии. Среди основополагающих «сквозных» компетенций персонала российских университетов, в том числе преподавателей и исследователей, обозначены экспертами как «недостаточно сформированные» и требующих системного развития:

1. Профессиональные компетенции. «Преподаватель вуза должен быть профессионалом, знать, что преподает, и быть способным к развитию профессионализма. Важно понимать, что знания нужно постоянно обновлять, повышать квалификацию. В изменяющемся мире новых требований, которые регулирует сама жизнь, в приоритете у научно-педагогического работника стрессоустойчивость и готовность к работе в команде, ответственность за результат деятельности и приверженность корпоративному духу университета, понимание, что, где бы он ни находился, именно он является носителем имиджа вуза и его воспринимают как сотрудника вуза, который он представляет на достойном уровне» (жен., зав. каф., классический университет). «Если преподаватель

занимает эту должность, значит, он соответствует необходимым требованиям. Но есть и другая сторона – насколько студенту интересно ходить на занятия к преподавателю. На занятиях у одних преподавателей студенты спят, а у других активно работают. Это вопрос профессионализма» (муж., зав. кафедрой, технический университет).

- 2. Коммуникативные навыки и умение взаимодействовать с различными социальными группами. «Неумение коммуницировать приводит к групповым конфликтам – когда факультет на факультет. Кошмар, что я тут иногда видел! Причем это именно отсутствие желания выходить за рамки своего окопа. Я небольшой специалист в компетенциях, но, на мой взгляд, приоритетно, чтобы каждый понимал: нет такого, что это его личное развитие. Всё это развитие университета. Соответственно, развитие университета также и его личное развитие. Когда в сознании сотрудников сформируется такая связка, пропадут фразы: "Это не входит в мои должностные обязанности". Важно увязать - не университет для тебя, не ты для университета, а все мы и есть наш [название] университет. Когда ты толкаешь вуз вперед, он мощно помогает тебе развиваться» (муж., проректор, классический университет). Отмечается нехватка коммуникативной компетенции - не все преподаватели могут доносить информацию до студента в той форме, которую он бы хорошо воспринял. «Удивительно! Преподавателей, у которых есть опыт, статус, профессиональный багаж, студенты слушают, но не слышат. Нет умения подстроиться под студентов. Этой компетенции, к сожалению, многим сейчас не хватает. Еще одна значимая компетенция - человечность» (жен., директор института, технический университет).
- 3. Предпринимательские навыки. Преподавателю предпринимательские навыки могут помочь: «продвигаться в карьере, создавать инновационные учебные программы, привлекать финансирование для исследовательских проектов, создавать коммерческие продукты на основе научных исследований, развивать умение принимать риски, управлять временем, работать в команде и т.д.» (муж., проректор, классический университет).
- 4. Умение адаптироваться к изменяющимся условиям и реагировать на новые вызовы.

По специфике своей работы преподаватели находятся в непрерывном развитии - «функционирование в постоянном состоянии изменений, необходимость генерировать новые знания в рамках учебных курсов, обязанность соответствовать требованиям университета и быть своим в мировом научном и образовательном пространстве» (жен., зав. кафедрой, классический университет). Полифункциональность деятельности научно-педагогического работника предполагает приоритет на развитие медиакомпетенций преподавателей вузов, психологическую перестройку (сохранение личного ресурса преподавателя при выходе в онлайн; сохранение персонализации обучения при поточности онлайн-формата), оперативная и адекватная реакция на внедрение новых сервисов и поощрение цифровых компетенций у преподавателей для осуществления образовательной и научно-исследовательской деятельности.

«Преподаватель – многозадачный волк, который не может пропустить ни одного поручения. Но есть и такие преподаватели: ходят только лекции читают и семинарские занятия ведут. Им не надо ни науки, ни работы со студентами, ни профориентации... Даже если их загрузить и заставить, ничего хорошего не выйдет. Лучше и не заставлять. Такую низкую вовлеченность я объясняю исключительно возрастом. Как правило, это работники предпенсионного и пенсионного возрастов» (муж., зав. кафедрой, технический университет).

5. Англоязычные компетенции. «Университет обеспечивает ежегодный прирост иностранных обучающихся, мы ставим целью международную аккредитацию образовательных программ. В этом году привлечено большое количество китайских граждан. Для учреждений высшего образования головная боль — слабые англоязычные компетенции вообще всех преподавателей» (жен., проректор, медицинский университет).

6. Навыки использования современных технологий и цифровых инструментов. «Наши преподаватели проходят повышение квалификации в части конкретных программных продуктов и всего нового, что появляется в информационной сфере. С тех пор, когда началась цифровая трансформация, наши преподаватели в этом активно участвуют, мы проходили обучение в Иннополисе по разработке образовательных программ и внедрению цифровых бло-

ков и модулей в образовательные программы. Также наши преподаватели учились на специализированных различных курсах в Томском госуниверситете. Что касается образовательной деятельности, у нас все преподаватели активно вовлечены в повышение профессиональных и цифровых компетенций» (жен., директор института, технический университет). «Среди возрастных представителей профессорско-преподавательского состава низкая компьютерная грамотность и нежелание работать в системах. Им удобно просто на бумаге все делать. Мы работаем над совершенствованием компьютерных навыков профессорско-преподавательского состава. Бывает, сталкиваемся с нежеланием работать в системах, нехваткой компьютерных знаний, умений и навыков» (муж., начальник, технический университет).

Среди прочих компетенций, нуждающихся в развитии, названы: аналитические способности и умение работать с большим объемом информации; знание и понимание международных стандартов и требований в области высшего образования; развитие лидерских качеств и способности к мотивации других людей; понимание социальных, экономических и политических процессов в мире и их влияния на образование и науку.

Возраст как детерминанта академического развития. При анализе готовности научно-педагогических работников к академическому развитию более половины информантов обратили внимание на их возраст. «Недостаток компетенций, связанных с новомодной проектной работой. В университете много преподавателей старшего поколения, и перестроить их на новый лад практически невозможно. Они будут сидеть в аудитории, смотреть в монитор, кивать головами, сдадут какой-нибудь зачет и получат корочки. Но в практической работе они навряд ли будут это использовать. Поэтому перед вузом стоит задача – формировать новое поколение преподавателей, которые мыслили бы иначе в образовательном и в исследовательском процессе с учетом требований нового времени. Выделяю три наиболее яркие категории преподавателей. Первый уровень: пенсионный и предпенсионный. Их бесполезно переучивать. Даже если переучишь, коэффициент полезного действия крайне низкий. Большинство людей пенсионного возраста неохотно идут на то, чтобы ломать устоявшиеся привычки в преподавании, научных исследованиях и иных сферах деятельности. Это самый большой вызов и проблема в кадровом обеспечении. Второй уровень: мотивированная средневозрастная группа. Третий уровень: молодые преподаватели и сотрудники. Они как-то легче и самостоятельно справляются с освоением новых знаний, умений. Но молодежи в университете немного, поэтому ставку делаем на тех, кому 35-40 лет. Они вовлеченные и заинтересованные, проходят всякие безумные проектные интенсивы полугодовые» (муж., директор, классический университет).

В некоторых вузах стратегия замены персонала новыми кадрами действует не только в отношении старшего поколения. «У нас развитие персонала происходит крайне ограниченно. Не развиваем тех, кто есть, а привлекаем со стороны тех, кто мыслит по-другому. К сожалению, взрослых товарищей, которые давно здесь работают, их учить-переучивать бесполезно» (муж., проректор, классический университет).

Источник инициативы участия в академическом развитии. Активные сотрудники с развитой субъектностью, ориентированные на карьерное и профессиональное развитие, самостоятельно заботятся о наращивании человеческого капитала. При заинтересованности и активном содействии университета в росте и карьерном развитии сотрудника этот процесс может идти быстрее и более сфокусированно. «Наверное, у нас хорошие преподаватели, потому что не приходится их мотивировать к обучению. Мы не говорим им: "Вы чего-то тут еще не знаете, вам бы надо поучиться". Наоборот, у нас настолько грамотный и инициативный преподавательский состав, что каждый старается побольше узнать в рамках своей работы и подробнее рассказать на своей учебной дисциплине, снабдить студента дополнительными материалами. Что касается преподавательского состава, с их компетенциями все хорошо – развитие, саморазвитие, повышение квалификации и так далее. Для разных категорий персонала организуем обучение на получение специализированных компетенций» (жен., директор института, технический университет).

Так, перед университетской политикой развития человеческого капитала стоят две задачи: «во-первых, привлечение молодых преподавате-

лей и исследователей, расширение команд лаборатории, чтобы появлялись новые решения, технологии, компетенции; во-вторых, перезагрузка уже состоявшихся специалистов, причем не только тех, кто работает в высшей школе, чтобы мы могли формировать кадровый резерв и оценивать компетенции людей, которые хотели бы включаться в реализацию стратегии развития вуза, создать воронку соискателей, готовых вовлечься в исследовательскую повестку, стартапы и продукты университета» (жен., начальник отдела, классический университет).

Риски несогласованности программ академического развития научно-педагогических работников и стратегии трансформации университета. Отсутствие или предельно низкий уровень согласованности программ академического развития научно-педагогических работников и стратегии трансформации университета, а также недостаточное внимание представителей руководства вуза к наращиванию человеческого капитала работников может стать причиной спектра серьезных проблем:

- 1. Неэффективность использования ресурсов. Несогласованность корпоративных программ академического развития со стратегией трансформации вуза может провоцировать неоптимальное расходование ресурсов, вложенных в профессиональное обучение и карьерное развитие научнопедагогических работников. Недифференцированный подход к академическому развитию, игнорирующий потребности работников, может негативно отразиться на их удовлетворенности работой и вовлеченности в трудовой процесс.
- 2. Неоптимальное развитие научно-педагогических работников. Возможное последствие диссонанса между стратегическими приоритетами университета и корпоративными программами академического развития – некоторые научно-педагогические работники могут получить больше возможностей для развития, чем другие. Может привести к неравномерному развитию кадрового потенциала вуза и нарастанию напряженности в коллективе.
- 3. Низкая мотивация научно-педагогических работников. Несоответствие программ академического развития стратегии трансформации университета может стать причиной потери научно-педагогическими работниками мотивации для развития и совершенствования профессиональных навыков.

4. Низкая вовлеченность научно-педагогических работников в процесс трансформации университета может привести к отставанию показателей от других учреждений высшего образования.

При этом представители университетского менеджмента осознают, что внимание и инвестиции вуза в развитие человеческого капитала работников также может нести риски. Во-первых, это риски, связанные с оттоком в другие города высокопрофессиональных и конкурентоспособных научно-педагогических работников, ориентированных на академическое развитие, но вследствие диссонанса корпоративных программ кадрового развития и стратегии развития университета не получающих перспектив к наращиванию компетенций и ощущающих ограниченность в реализации способностей. «Региональным вузам в этом плане сложнее. У нас серьезная конкуренция со столичными высшими учебными заведениями. Многие перспективные кадры готовы уехать в более крупные города ради большой зарплаты и более высокого уровня жизни, нежели решить задачи, поставленные в университете» (жен., начальник отдела, классический университет).

Во-вторых, информанты обозначали риски для вуза, связанные с выходом наиболее конкурентоспособных работников за пределы сектора высшего образования. «Для любого университета остро стоит задача – подготовка профессиональных педагогических кадров. Важно понимать: молодежь хочет работать в вузе, но разрыв между уровнем заработной платы и требованиями, которые высшая школа предъявляет к сотрудникам, несоизмерим с тем, что предлагает с точки зрения заработной платы и требований отрасль. Одна из задач, которые университет ставит перед собой, даже не задача, а вызов – увеличение кадрового потенциала и инвестиции в человеческий капитал. Для этого университет выстраивает корпоративную внутреннюю политику, отойдя от лозунгов: "подготовка высококлассных специалистов", "повышение качества образования"» (жен., зав. кафедрой, медицинский университет).

Обобщая все вышесказанное, представим теоретическую конструкцию, отражающую реализацию соотношения уровня вовлеченности научно-педагогических работников в корпоративные программы академического развития

Таблица 1 — Соотношение уровня вовлеченности научно-педагогических работников в корпоративные программы академического развития и стратегической ориентации университета на наращивание человеческого капитала

Table 1 — Correlation between the level of involvement of research and teaching staff in corporate academic development programs and the strategic orientation of the university towards building human capital

Стратегическая ори- ентация университе- та на наращивание че-	Вовлеченность НПР в корпоративные программы академического развития			
ловеческого капитала	высокая	средняя	низкая	
Высокая	1	2	3	
Средняя	2	3	4	
Низкая	3	4	5	

Примечание: 1) высокий, 2) выше среднего, 3) средний, 4) ниже среднего, 5) низкий уровень.

и стратегической ориентации университета на наращивание человеческого капитала, которая может проявляться в пяти возможных вариантах (см. табл. 1): «высокий уровень» (1), «выше среднего» (2), «средний» (3), «ниже среднего» (4), «низкий» (5). Детально содержание пяти уровней сотрудничества университета и работника в отношении академического развития представлено в таблице 2.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Представленный в статье теоретико-эмпирический анализ стратегических ориентиров трансформации российских университетов и их согласованности с академическим развитием научно-педагогических работников показал, что (по экспертной оценке) не все российские университеты включены в процесс трансформации высшего образования и развитие кадровой политики в ряде университетов может находиться на критически низком уровне. Последний факт может негативно отражаться на наращивании человеческого капитала научно-педагогических работников и тормозить трансформационные процессы в образовании, а также негативно влиять на рутинную деятельность вуза, снижая его престиж и место в рейтингах. Таким образом, создавая «замкнутый круг» и провоцируя кризис высшей школы.

На основании сделанных в статье выводов предлагаем ряд конкретных рекомендаций по повышению согласованности академического развития и эффективной реализации стратегии трансформации отечественных университетов.

Таблица 2 — Уровни согласованности ориентации университета на академическое развитие представителей научно-педагогического сообщества и готовности научно-педагогических работников участвовать в программах академического развития

Table 2 — Levels of consistency between the university's orientation towards the academic development of representatives of the scientific and pedagogical community and the readiness of scientific and pedagogical workers to participate in academic development programs

Название уровня	Описание
высокий и выше среднего	Университет предоставляет широкий спектр программ и возможностей для НПР, направленных на повышение их квалификации, расширение профессиональных знаний и навыков, развитие научной деятельности. Готовность НПР участвовать в программах академического развития свидетельствует об осознании важности академического развития для карьеры и профессионального роста, стремлении выделять время и прилагать усилия на прохождение обучающих программ, участие в конференциях и семинарах, публикацию научных статей и т.д. Высокий уровень согласованности интересов университета и сотрудников в академического развитии – значимый фактор в обеспечении
средний	качественного образования и научной деятельности. Предоставление университетом некоторых программ и возможностей для академического развития НПР, но в ограниченном объеме. НПР могут проявлять готовность участвовать в подобных программах, но не все могут иметь доступ к ним. Может быть вызвано несформированностью у НПР приоритета постоянного обучения и развития для карьеры и профессионального роста. Средний уровень согласованности ориентации на академическое развитие и готовности участвовать в программах развития может привести к недостаточному развитию научной деятельности и карьерного роста НПР, что может отразиться на качестве образования и научной деятельности в университете. Средний уровень также проявляется в наличии отдельных программ и мероприятий, направленных на повышение квалификации и профессионального роста преподавателей. Эти программы не всегда адаптированы к конкретным потребностям преподавателей и не всегда охватывают необходимые направления развития.
ниже среднего и низкий	Университет не предоставляет программы и возможности для повышения квалификации и развития научной деятельности НПР. В университете отсутствует четкая стратегия кадрового развития. Неготовность НПР участвовать в программах академического развития может быть связана с их недостаточным осознанием значимости обучения и развития для профессиональной карьеры.

- 1. Создание специализированных подразделений в университетах, ориентированных на академическое развитие научно-педагогических работников, в соответствии со стратегическими и тактическими планами развития вузов.
- 2. Проведение консультаций (на регулярной основе) между представителями управленческого менеджмента университетов и факультетов с научно-педагогическими работниками и другими заинтересованными сторонами для обсуждения стратегических и оперативных вопросов.
- 3. Разработка единой корпоративной системы повышения квалификации и индивидуального плана развития работника, которая позволит вузам сфокусированно работать над нара-

- щиванием человеческого капитала сотрудников и контролировать результаты.
- 4. Проведение регулярных замеров и оценок с последующим анализом результативности стратегических планов развития человеческого капитала университетов для определения эффективности реализации стратегии и внесения необходимых корректировок (при необходимости).
- 5. Формирование культуры сотрудничества и организация командной работы внутри структурных подразделений университета для обеспечения максимальной согласованности и эффективности в реализации стратегии трансформации конкретного вуза и системы высшего образования в целом. ●

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Апенько С. Н., Ефимова Г. З., Семенов М. Ю. Особенности участия университетов в трансформации системы высшего образования в России // Siberian Socium. 2022. Т. 6, № 3 (21). С. 76–91. DOI 10.21684/2587-8484-2022-6-3-76-91. EDN IGLMAP.

- 2. Апенько С. Н., Ефимова Г. З. Ключевые факторы успешности реализации проектов трансформации университетов // Вопросы управления. 2022. № 6 (79). С. 80–91. DOI 10.22394/2304-3369-2022-6-80-91. EDN VJHMJX.
 - 3. Береговая О. А., Лопатина С. С., Отурга-

- шева Н. В. Тьюторское сопровождение как инструмент социокультурной адаптации иностранных студентов в российском вузе // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 1. С. 156–165. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-1-156-165. EDN LMZDXJ.
- 4. Рязанцев С. В., Ростовская Т. К., Рязанцев Н. С. Японская модель привлечения иностранной молодежи в систему высшего образования // Образование и наука. 2020. Т. 22, № 9. С. 148-173. DOI 10.17853/1994-5639-2020-9-148-173. EDN QMPXRD.
- 5. Жадаев Ю. А., Бурякова Т. С., Штыров А. В. Система взаимодействия педагогического университета и работодателей в условиях цифровой трансформации образования // Педагогическое образование в России. 2022. № 4. С. 145–153. EDN HQEKEG.
- 6. Богуславский М. В., Ладыжец Н. С., Санникова О. В., Неборский Е. В. Роль и место регионального университета в системе подготовки кадров в оценках работодателей // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 12. С. 45–56. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-12-45-56. EDN XEUUJE.
- 7. Ромм Т. А. Высшее образование в России в условиях трансформации // Вестник педагогических инноваций. 2016. № 1 (41). С. 11–17. EDN TMLPZI.
- 8. ЗБОРОВСКИЙ Г. Е., АМБАРОВА П. А. АДАПТАЦИЯ СТУДЕНТОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ: ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ // ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ. 2022. № 6 (79). С. 64–79. DOI 10.22394/2304-3369-2022-6-64-79. EDN EXLPXE.
- 9. Ефимов В. С., Лаптева А. В. Высшее образование в России: вызовы XXI века // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 4 (68). С. 6–17. EDN NBJHXV.
- 10. Данейкин Ю. В., Калпинская О. Е., Федотова Н. Г. Проектный подход к внедрению индивидуальной образовательной траектории в современном вузе // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 8-9. С. 104–116. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-104-116. EDN CASSIB.
- 11. Грибова Г. В., Штоббе И. А., Гусева А. В. Междисциплинарные связи в преподавании естественнонаучных дисциплин студентам фармацевтического факультета медицинского университета // Преподаватель XXI век. 2022. № 3-1. С. 89–101. DOI 10.31862/2073-9613-2022-3-89-

101. EDN XOCLPY.

- 12. Сероштан М. В., КЕТОВА Н. П. Современные российские университеты: позиционирование, тренды развития, возможности наращивания конкурентных преимуществ // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 2. С. 27–40. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-2-27-40. EDN BBIDMG.
- 13. Сундукова Г. М., Бобылева Н. В., Деревягина Л. Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11, № 3. С. 27 EDN WGTNDR.
- 14. Штыхно Д. А., Константинова Л. В., Гагиев Н. Н., Смирнова Е. А., Никонова О. Д. Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 6. С. 27–47. DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47. EDN GXMFCY.
- 15. Ильина Л. А. Влияние междисциплинарных научных исследований на развитие инновационного потенциала университета // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 5-2. С. 300–307. DOI 10.17513/vaael.1143. EDN YFCDHQ.
- 16. Чевтаева Н. Г., Никитина А. С., Вишневская А. В. Культура коммуникации преподавателя и студента как матрица формирования "soft skills" выпускника // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 12. С. 33–44. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-12-33-44. EDN HVSPLG.
- 17. ЖУКОВА К. Ю., ШАГЕВА Ф. Т. РОЛЬ soft и hard skills в профессиональном и карьерном развитии начинающих преподавателей // Управление устойчивым развитием. 2022. № 6 (43). С. 81–85. DOI 10.55421/2499992X_2022_6_81. EDN XAOFDB.
- 18. Сорокин П. С., Фрумин И. Д., Черненко С. Е. Обучение предпринимательству в университетах постсоветского пространства: переход к глобальной предпринимательской культуре или сопротивление ей? // Современная аналитика образования. 2021. № 10 (59). С. 1–52. EDN MMHDFB.
- 19. Ерошенко Е. П., Дорошенко С. В. Методика оценки развития молодежного предпринимательства в университете // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24, № 1. С. 82–95. DOI 10.15826/umpa.2020.01.006. EDN LMOUKY.
- **20.** Трещев А. М. Экологическое образование студентов университета в интересах устойчивого развития // Известия Дагестанского государ-

ственного педагогического университета. Психолого-педагогические науки. 2022. Т. 16, № 4. С. 104–110. DOI 10.31161/1995-0659-2022-16-4-104-110. EDN LUHSRA.

- 21. Мантаева Э. И., Голденова В. С., Слободчикова И. В. Социальная ответственность университета на региональном уровне // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 223, № 3. С. 323–328. DOI 10.38197/2072-2060-2020-223-3-323-328. EDN HWTXIN.
- 22. Маи Д. Х., Борытко Н. М. Развитие социальной ответственности университета в новом контексте общества // Мир университетской науки: культура, образование. 2021. № 8. С. 58–66. DOI 10.18522/2658-6983-2021-8-58-66. EDN BVLLMQ.
- 23. Атаян А. М., Гурьева Т. Н., Шарабаева Л. Ю. Цифровая трансформация высшего образования: проблемы, возможности, перспективы и риски // Отечественная и зарубежная педагогика. 2021. Т. 1, № 2 (75). С. 7–22. EDN SONFIP.
- 24. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Горшкова Л. А. Цифровая трансформация высшего образования: технологии и цифровые компетенции // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 61–69. DOI 10.24143/2073-5537-2021-2-61-69. EDN DTZITI.
- 25. Усачева О. В., Черняков М. К. Оценка готовности вузов к переходу к цифровой образовательной среде // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 5. С. 53–62. DOI 10.31992/0869-

3617-2020-29-5-53-62. EDN WOHAJP.

- 26. БУГУБАЕВА Р. О., БЕСПАЕВА Р. С., БЕРЕЗЮК В. И., ЕРЖАНОВ М. С. Трансформация высшего образования в условиях информатизации и цифровизации // Вестник университета Туран. 2021. № 3 (91). С. 272–277. DOI 10.46914/1562-2959-2021-1-3-272-277. EDN FIQMCI.
- 27. Тульчинский Г. Л. Цифровая трансформация образования: вызовы высшей школе // Философские науки. 2017. № 6. С. 121–136. EDN ZHKEKN.
- 28. Латышев А. С. Новый подход к развитию профессиональных компетенций для повышения вовлеченности персонала университета в проекты стратегического развития // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2020. № 2 (65). С. 65–79. DOI 10.26105/SSPU.2020.65.2.009. EDN OSIHKN.
- 29. Латышев А. С., Похолков Ю. П., Червач М. Ю., Шадская А. Н. Управление конкурентоспособностью современного российского университета: состояние, вызовы и ответы // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, N 5 (111). С. 6–16. EDN ZXYKJN.
- 30. Сорокин А. Н., Латышев А. С., Грибовский М. В. К истории развития и перспективам эффективной кадровой политики современного конкурентоспособного университета в России // Вестник Томского государственного университета. 2019. № 448. С. 150–159. DOI 10.17223/15617793/448/19. EDN GHZJOV.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Ефимова Галина Зиновьевна – кандидат социологических наук; Тюменский государственный университет — профессор кафедры общей и экономической социологии (625003, Россия, Тюмень, ул. Ленина, 16); G.Z.Efimova@utmn.ru. AuthorID РИНЦ: 571660, ORCID: 0000-0002-4826-2259, ScopusID: 57195971011, ResearcherID: N-8362-2016.

Статья поступила 09.09.2023; рецензия получена 28.09.2023; принята к публикации 12.10.2023.

TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN UNIVERSITIES AND ACADEMIC DEVELOPMENT OF RESEARCH AND TEACHING STAFF: SEARCHING FOR STRATEGIC PRIORITIES CONSISTENCY

G. Z. Efimova^a

^a University of Tyumen
(Tyumen, Russia)

ABSTRACT:

Introduction. The article considers the issue of consistency of strategic guidelines for the transformation of Russian universities and the academic development of research and teaching staff. The directions of higher education transformation are analyzed: globalization and international integration; increasing the intensity of interaction with employers and industry; technological progress; integration of science and practice; individualization of education; development of interdisciplinarity; avoidance of rigid hierarchical structures; emphasis on the soft skills development (among students and employees); transition to entrepreneurship; sustainable development referring to environmental challenges. It is noted that the successful strategic development of universities is possible under the condition of a formed corporate concept of academic development.

Materials and methods. Applied conclusions are made on the materials of sociological research implemented using the following methods: 1) semi-formalized interviews with representatives of administrative and managerial personnel of nine Russian universities (2019-2023, N=166); 2) questionnaire survey of research and teaching staff and administrative and managerial personnel of Russian universities (2022, N=306).

Results and discussion. The consequences of low consistency of academic development of research and teaching staff with the university transformation strategy, as well as a lack of university management attention to the employees' human capital growth are revealed. The state of academic development and priority competencies of the research and teaching staff; factors, hindering human capital growth in universities are analyzed. An overview of the prospects to open for universities with the development of employees' human capital and a range of problems associated with the lack of consistency of academic development programs with the higher education transformation strategies is proposed.

Five levels of correlation of the involvement of research and teaching staff in corporate academic development programs with the strategic orientation of universities to increase human capital are proposed. Recommendations are developed to improve the coherence of academic development and effective implementation of the higher education transformation strategy in Russia. The research findings can be used by representatives of university management interested in improving the quality of education and research in Russia.

KEYWORDS: academic development, research and teaching staff, university, transformation strategy, higher education, professional development, career growth, team efficiency, sociology of management.

FUNDING: The research was carried out as part of the grant of the Russian Science Foundation (Project No. 22-28-20359, https://www.rscf.ru/project/22-28-20359/).

FOR CITATION: Efimova, G. Z. (2023). Transformation of the Russian universities and academic development of research and teaching staff: searching for strategic priorities consistency. *Management Issues*, 17(5), 50–66. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-50-66.

REFERENCES

1. APENKO, S. N., EFIMOVA, G. Z., & SEMENOV, M. YU. (2022). Peculiarities of universities' participation in the transformation of the higher education system

in Russia. *Siberian Socium*, 6(3), 76–91. https://doi. org/10.21684/2587-8484-2022-6-3-76-91.

2. Apenko, S. N., & Efimova, G. Z. (2022). Key

- success factors for the university transformation projects implementation. *Management Issues*, (6), 80–91. https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-6-80-91.
- 3. Beregovaya, O. A., Lopatina, S. S., & Oturgasheva, N. V. (2020). Tutor support as a tool of social-cultural adaptation of International students in Russian universities. *Higher Education in Russia*, 29(1), 156–165.https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-1-156-165.
- 4. RYAZANTSEV, S. V., ROSTOVSKAYA, T. K., & RYAZANTSEV, N. S. (2020). Japanese model of attracting foreign youth in the higher education system. *Education and Science Journal*, 22(9), 148–173. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-9-148-173.
- 5. Zhadayev, Yu. A., Buryakova, T. S., & Shtyrov, A. V. (2022). The system of interaction between the pedagogical university and employers in the context of digital transformation of education. *Pedagogical Education in Russia*, (4), 145–153. https://elibrary.ru/hqekeg.
- 6. BOGUSLAVSKY, M. V., LADYZHETS, N. S., SANNI-KOVA, O. V., & NEBORSKY, E. V. (2020). Regional university's role and place in personnel training system in assessments of employers. *Higher Education in Russia*, *29*(12), 45–56. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-12-45-56.
- 7. ROMM, T. A. (2016). The transformation of higher education in Russia. *Journal of Pedagogical Innovations*, (1), 11–17. https://elibrary.ru/tmlpzj.
- 8. ZBOROVSKY, G. E., & AMBAROVA, P. A. (2022). Adaptation of students in the context of higher education transformation: Management decisions justification. *Management Issues*, (6), 64–79. https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-6-64-79.
- 9. Efimov, V. S., & Lapteva, A. V. (2010). Higher education in Russia: challenge of XXI century. *Journal University Management: Practice and Analysis*, (4), 6–17. https://elibrary.ru/nbjhxv.
- 10. Daneikin, Yu. V., Kalpinskaya, O. E., & Fedotova, N. G. (2020). Project approach to the implementation of individual educational paths in modern university. *Higher Education in Russia*, 29(8-9), 104–116.https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-104-116.
- 11. Gribova, G. V., Stobbe, I. A., & Guseva, A. V. (2022). Interdisciplinary links in teaching natural sciences to pharmacy students of medical universities. *Teacher XXI Century*, (3-1), 89–101. https://doi.org/10.31862/2073-9613-2022-3-89-101.
 - 12. Seroshtan, M. V., & Ketova, N. P. (2020).

- Modern Russian universities: Positioning, development trends, potential to enhance competitive advantages. *Higher Education in Russia*, 29(2), 27–40. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-2-27-40.
- 13. Sundukova, G. M., Bobyleva, N. V., & Derevyagina, L. N. (2019). Strategic university management in a digital economy. *Bulletin of Eurasian Science*, 11(3), Article 27. https://elibrary.ru/wgtndr.
- 14. Shtykhno, D. A., Konstantinova, L. V., Ga-Giev, N. N., Smirnova, E. A., & Nikonova, O. D. (2022). Transformation of university models: Analysis of the development strategies of universities in the world. *Higher Education in Russia*, 31(6), 27–47. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47.
- 15. ILYINA, L. A. (2020). The impact of cross-disciplinary scientific research on the development of the innovative potential of the university. *Journal of Altai Academy of Economics and Law*, (5-2), 300–307. https://doi.org/10.17513/vaael.1143.
- 16. CHEVTAEVA, N. G., NIKITINA, A. S., & VISHNEV-SKAYA, A. V. (2020). Communication culture as a matrix for graduate's "soft skills" development. *Higher Education in Russia*, 29(12), 33–44. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-12-33-44.
- 17. Zhukova, K. Yu., & Shageeva, F. T. (2022). Impact of soft and hard skills on novice teachers' professional and career development. *Managing Sustainable Development*, (6), 81–85. https://doi.org/10.55421/2499992X_2022_6_81.
- 18. Sorokin, P. S., Frumin, I. D., & Chernenko, S. E. (2021). Entrepreneurship education at post-Soviet universities: Integration into a global entrepreneurial culture or resistance to it?. *Modern Education Analytics*, (10), 1–52. https://elibrary.ru/mmhdfb.
- 19. Eroshenko, E. P., & Doroshenko, S. V. (2020). A method to assess youth entrepreneurship development at the university. *Journal University Management: Practice and Analysis*, 24(1), 82–95. https://doi.org/10.15826/umpa.2020.01.006.
- 20. Treshchev, A. M. (2022). Environmental education of university students in the interests of sustainable development. *Dagestan State Pedagogical University. Journal. Psychological and Pedagogical Sciences*, *16*(4), 104–110. https://doi.org/10.31161/1995-0659-2022-16-4-104-110.
- 21. Mantaeva, E. I., Goldenova, V. S., & Slobodchikova, I. V. (2020). Social Responsibility of the University at the Regional Level. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 223(3), 323–328. https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-223-3-323-328.

- 22. MAI, D. H., & BORYTKO, N. M. (2021). Developing social responsibility of a university in the new social context. *The World of Academia: Culture, Education*, (8), 58–66. https://doi.org/10.18522/2658-6983-2021-8-58-66.
- 23. ATAYAN, A. M., GURYEVA, T. N., & SHARABA-EVA, L. Yu. (2021). Digital transformation of higher education: Challenges, opportunities, prospects and risks. *Domestic and Foreign Pedagogy*, 1(2), 7–22. https://elibrary.ru/sonfip.
- 24. LARIONOV, V. G., SHEREMETEVA, E. N., & GORSHKOVA, L. A. (2021). Digital transformation of higher education: Technologies and digital competencies. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (2), 61–69. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-2-61-69.
- 25. USACHEVA, O. V., & CHERNYAKOV, M. K. (2020). Assessment of university willingness to the transition to digital educational environment. *Higher Education in Russia*, 29(5), 53–62. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-53-62.
- 26. BUGUBAEVA, R. O., BESPAYEVA, R. S., BEREZYUK, V. I., & ERZHANOV, M. S. (2021). Transformation of higher education in the conditions of informatization and digitalization. *Bulletin of the University of Turan*, (3),

- 272–277.https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-3-272-277.
- 27. Tulchinsky, G. L. (2017). Digital transformation of education: Challenges for higher school. *Russian Journal of Philosophical Sciences*, (6), 121–136. https://elibrary.ru/zhkekn.
- 28. Latyshev, A. S. (2020). A new approach to professional competence development for increasing university staff involvement in strategic development projects. *The Surgut State Pedagogical University Bulletin*, (2), 65–79. https://doi.org/10.26105/SSPU.2020.65.2.009.
- 29. LATYSHEV, A. S., POKHOLKOV, YU. P., CHERVACH, M. YU., & SHADSKAYA, A. N. (2017). Managing competitiveness of contemporary Russian university: Status, challenges and responses. *Journal University Management: Practice and Analysis*, 21(5), 6–16. https://elibrary.ru/zxykjn.
- 30. SOROKIN, A. N., LATYSHEV, A. S., & GRIBOV-SKY, M. V. (2019). On the history of development and prospects for effective personnel policy of a modern competitive university in Russia. *Tomsk State University Journal*, (448), 150–159. https://doi.org/10.17223/15617793/448/19.

AUTHORS' INFORMATION:

Galina Z. Efimova – Ph. D. (Sociology); University of Tyumen — *professor of the Department of General and Economic Sociology* (16, Lenin St., Tyumen, 625003, Russia); G.Z.Efimova@utmn.ru. RSCI AuthorID: 571660, ORCID: 0000-0002-4826-2259, ScopusID: 57195971011, ResearcherID: N-8362-2016.

The article was submitted 09/09/2023; reviewed 09/28/2023; accepted for publication 10/12/2023.

DOI: 10.22394/2304-3369-2023-5-67-81 BAK: 5.4.4 EDN: JTOHFI УДК: 316

АНАЛИЗ ДИССЕРТАЦИОННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПО СОЦИОЛОГИИ ЗА ПЕРИОД 2012–2022 ГГ.

Т. К. Ростовская^{*a*}, О. Е. Фомина^{*b*}

^а Институт демографических исследований – обособленное подразделение Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (Москва, Россия)

 b Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых (Владимир, Россия)

янцатонна:

Введение. В статье приводится анализ докторских диссертаций по социологии, защищенных на территории Российской Федерации за последнее десятилетие, рассматриваются тенденции выбора объекта и предмета исследования в контексте специальностей ВАК, приводится анализ диссертаций, включающий в себя количественные и качественные характеристики работ и выявление основных исследовательских проблем.

Материалы и методы. Опираясь на данные полных текстов диссертационных исследований и авторефератов докторских диссертаций, авторы классифицируют работы по шифрам ВАК, по объектам и тематикам исследования, географии организаций, в которых проходили защиты диссертационных исследований, количеству публикаций диссертантов и годам защиты.

Результаты. Проведя анализ полученных в ходе исследования данных, авторы отметают неравномерное количество защит докторских диссертаций в течение исследуемого периода, резкий спад количества публикаций в журналах из перечней изданий, индексируемых Web of Science и Scopus в период с 2020 года и по 2022 год, что обусловлено общемировой практикой изоляции в период пандемии СОVID-19 и объявленными против Российской Федерации экономическими и политическими санкциями. Рассматривая тематику и объект исследования авторов диссертаций, отмечено, что наибольшее количество работ связаны с экономическим потенциалом российских регионов, молодежной и семейной политикой в России, анализом теоретических конструктов социологии и поиском новых методов социологических исследований. Часть работ посвящено социально-негативным явлениям в общественной структуре: жилищной депривации, маргинальности, пенитенциарной профилактике, проблемами миграции и рискам трансформационных процессов в российском обществе, имеющим нуарную окраску.

Обсуждение. В процессе исследования, авторы обращают внимание на интерес ученых-социологов к ряду актуальных проблем современности и прогнозируют появление научных исследований, связанных с социально-инклюзивными адаптационными процессами трансформации системы здравоохранения и институтов образования, изучением общественного мнения граждан по вопросам проведения специальной военной операции, проблемами социальной адаптации участников специальной военной операции. Также, актуальными останутся для исследователей такие важные аспекты государственной политики, как демографические показатели, реформы здравоохранения и поиск новых образовательных и социо-культурных траекторий для детей и молодежи.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: социология, диссертационная активность, контент-анализ, диссертация, социологическое исследование.

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



[©] Т. К. Ростовская, О. Е. Фомина, 2023

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Ростовская Т. К., Фомина О. Е. Анализ диссертационных исследований по социологии за период 2012–2022 гг. // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 5. С. 67-81. EDN JTOHFI. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-67-81.

■ ВВЕДЕНИЕ

Современные социологические исследования показывают, что реформы, проводимые в российском обществе в два последних десятилетия, значительно способствовали изменению его демографической и социальной структуры, общественных связей, формированию и развитию новых отношений между субъектами общественных отношений. Эти процессы, происходящие во всех социальных институтах, оказывают непосредственное воздействие на сферы социальной, общественной и семейной жизни человека, влияют на формирование и развитие новых нравственных ценностей и общественных настроений. Вместе с тем, в обществе наблюдаются и негативные явления, которые так или иначе обусловлены общественно-экономическими, политическими и психологическими проблемами, которые стремительно развиваются в современном российском социуме, что требует поиска научных подходов и их решения.

Актуальность проведения анализа диссертационных исследований последнего десятилетия обусловлена возможностью увидеть и проанализировать динамику зарождения и развития новых общественных процессов, получения научным сообществом оперативной информации о происходящих в России социально-экономических изменениях и их влиянии на общественные процессы. Так, например, за последние два года проведены исследования диссертационных работ в области экономической безопасности (М. А. Булатенко [1] и А. Ю. Казаковой), в ходе контент-анализа разделов «практическая значимость результатов» и «апробация работы» авторефератов диссертационных работ по социологии выявлены формы внедрения результатов социологических исследований [2].

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для анализа отбирались диссертационные работы на соискание ученой степени доктора социологических наук, защищенные на территории Российской Федерации в период с 2012 по 2022 год методом сплошного отбора. Были выбраны следующие шифры специальностей (шифры специальностей названы так, как они

были обозначены в год защиты): 22.00.01 – Теория, методология и история социологии; 22.00.03 – Экономическая социология и демография; 22.00.04 – Социальная структура, социальные институты и процессы; 22.00.05 – Политическая социология; 22.00.06 – Социология культуры, духовной жизни и 22.00.08 – Социология управления.

В исследование вошли как авторефераты, так и полные тексты диссертаций. Всего проанализировано 76 работ на соискание ученой степени доктора социологических наук, представленные авторефератами и текстами диссертаций (табл. 1).

Источником для исследования стал единый каталог диссертаций Национальной электронной библиотеки (https://rusneb.ru), с которого осуществлялась выгрузка полных текстов диссертаций и авторефератов для исследования; также в работе использовались наиболее значимые публикации авторов в базах данных Scopus и Web of Science и публикации в рецензируемых научных изданиях, входящих в перечень ВАК, как в период подготовки диссертаций, так и в их дальнейших исследованиях. Анализ публикационной активности диссертантов проводился с использованием личной страницы авторов и списков публикаций в научной электронной библиотеке ELIBRARY.RU (https://www.elibrary.ru).

Необходимо отметить, что в исследовании проведен анализ защищенных диссертаций, однако следует отметить, что на сайте Высшей аттестационной комиссии не имеется возможности получить информацию об отмене решения совета по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора наук и об отказе в выдаче диплома доктора наук.

В исследовании нами учитывались такие данные и формальные показатели, как шифр специальности, город и место защиты, год защиты, объем диссертационной работы, количество публикаций автора.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенное исследование показало, что среди исследуемых работ (76 диссертаций) больше всего соответствуют специальности 22.00.04 – Социальная структура, социальные институты

 ${
m Taблицa} \ {
m 1}$ — Список анализируемых докторских диссертаций ${
m Table} \ {
m 1}$ — List of analyzed doctoral dissertations

Шифр	Автор	Тематика	Место защиты	Год
22.00.01	Каргина И.Г.	Современный религиозный плюрализм: теоретико-социологический анализ	Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России (Москва)	2015
22.00.01	Мещерякова Н.Н.	Особенности аномии в современном российском обществе: синергетический подход	Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (Москва)	2015
22.00.01	Новожилова Е.О.	Социально-исторический процесс: экологическое измерение (социально-историческая экология)	Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург)	2015
22.00.01	Орланов Г.Б.	Рефлексивный детерминизм: мето- дология анализа нелинейного соци- ального развития	Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России» (Москва)	2016
22.00.01	Дудина В.И.	Эпистемические матрицы исследовательской деятельности в современной социологии	Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург)	2018
22.00.01	Ситникова С.В.	Социально-ценностный потенциал повседневных практик: теоретикометодологические основания социологического исследования	Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского (Саратов)	2018
22.00.01	Андреенкова А.В.	Методология межстрановых социальных исследований: подходы к достижению эквивалентности сравнений	Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (Москва)	2019
22.00.01	Вершинина И.А.	Западные концепции города и урбанизации в социологии второй половины XX – начала XXI века: специальность	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Москва)	2022
22.00.01	Катерный И.В.	Постгуманизм: критический анализ социальных и дискурсивных практик	Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (Москва)	2022
22.00.03	Шклярук В.Я.	Формирование самосохранительного поведения в условиях перехода России к расширенному воспроизводству населения	Саратовский государственный социально-экономический университет (Саратов)	2013
22.00.03	Сунарчина М.М.	Современные профсоюзы в системе социальной защиты работников (на примере Республики Башкортостан)	Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург)	2016
22.00.03	Шабанов В.Л.	Динамика уровня жизни сельского на- селения России в условиях социально- экономической трансформации села	Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского (Саратов)	2017
22.00.03	Подгорный Б.Б.	Формирование и перспективы развития социального поля российского фондового рынка	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород)	2018
22.00.03	Золин И.Е.	Социальные факторы регулирования российского рынка труда	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (Нижний Новгород)	2020
22.00.04	Иванова Е.И.	Социально-демографические поколения современной России: воспроизводство и взаимодействие: специальность	Российский государственный гуманитарный университет (Москва)	2012
22.00.04	Жапуев З.А.	Социальный иммунитет российского общества в условиях институциональной трансформации: факторы риска и стратегии повышения	Южный федеральный университет (Ростов-на-Дону)	2013
22.00.04	Звоновский В.Б.	Социальное освоение пространства повседневности в условиях трансформации общества	Волгоградский государственный университет (Волгоград)	2013

Продолжение таблицы 1

Шифр	Автор	Тематика	Место защиты	Год
22.00.04	Кривопусков В.В.	Доверие в консолидации российского общества: социологическая концептуализация и институциональная оптимизация	Южный федеральный университет (Ростов-на-Дону)	
22.00.04	Лаврухина Е.А.	Социальные ресурсы развития сельских территорий Российской Федерации (социологический анализ)	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва)	2013
22.00.04	Наберушкина Э.К.	Мобильное гражданство инвалидов в социальном пространстве города	Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. (Саратов)	2013
22.00.04	Осипов Е.М.	Институционализация социального партнерства как условие развития малого бизнеса в России	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Москва)	2013
22.00.04	Страдзе А.Э.	Социальная активность в российском обществе: структурно-деятельностное измерение	Южный федеральный университет (Ростов-на-Дону)	2013
22.00.04	Суркова И.Ю.	Концептуализация социальной политики в системе гражданско-военных отношений	Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. (Саратов)	2013
22.00.04	Филипова А.Г.	Социальная защита детства в современной России: институциональный анализ	Тихоокеанский государственный университет (Хабаровск)	2013
22.00.04	Хушкадамова Х.О.	Социальный статус женщины в современном таджикистанском обществе	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва)	2013
22.00.04	Чернова Ж.В.	Тендерный анализ семейной полити- ки в современной России: особенно- сти и тенденции	Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. (Саратов)	2013
22.00.04	Ефлова М.Ю.	Социальная эксклюзия депривированных групп (наркозависимых и людей, живущих с ВИЧ) в российском обществе: стратегии институционализации и опыт интеграции	Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева» (Саранск)	2015
22.00.04	Кутовая С.В.	Трансформация социального простран- ства региона	Тихоокеанский государственный университет (Хабаровск)	2015
22.00.04	Мосина О.А.	Институт российской социальной политики в отношении пожилых: опыт социологической концептуализации	Тюменский государственный университет (Тюмень)	2015
22.00.04	Ильдарханова Ч.И.	Ресурсный потенциал модернизации села (региональное измерение)	Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева» (Саранск)	2016
22.00.04	Чилипенок Ю.Ю.	Взаимодействия субъектов социальнотрудовых отношений в малом и среднем бизнесе в современной России	Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород)	2016
22.00.04	Скалабан И.А.	Общественное участие как социальный проект: специальность	ИЭОПП СО РАН (Новосибирск)	2017
22.00.04	Судьин С.А.	Социологический анализ роли институтов гражданского общества в работе с психически больными и их семьями	Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород)	2017
22.00.04	Бобкова Е.М.	Социально-конвенциональный механизм устойчивости социума в условиях непризнанности: социологический подход (на примере Приднестровья)	Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева» (Саранск)	2018
22.00.04	Алиев Ш.И.	Жизненное проектирование российской молодежи в условиях информационной реальности	Южный федеральный университет (Ростов-на-Дону)	2019
22.00.04	Семина Т.В.	Солидарность и конфликт в социальной системе «врач-пациент» в современном российском обществе	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Москва)	2019

Продолжение таблицы 1

22.00.04 Беторова Н.Ю. Супружество в современной России Национальный исследовательский 2 (должных регоровация стохударственный деятельного (Низний Новгород.) 22.00.04 Казакова А.Ю. Жимпиная депривация и террито разманая ститка как атрибути мартинальности: специальности. Федеральный федеральный упинерситет (Ставропол.) 22.00.04 Мозговая А.В. Опитальности специальности. Федеральный федеральный упинерситет (Ставропол.) 22.00.04 Петровская ПО.А. Системный анализ стратегии формарования инповационног отипальности усково реодолици Федеральный федеральный размененного закадемии наук (Мостейской образования инповационног отипальности усково реодолици Федеральный федеральный размененный размененный размененный размененный размененный гумпинерситет (Моская) Северный социальнос самомувствие семы с ребенком-инпальности пред размененный гумпинерситет (Моская) Северный социальнос семы с ребенком-инпальности пред размененный гумпинерситет (Моская) Северный социальнос семы с ребенком-инпальности пред размененный гумпинерситет (Моская) Северный социальнос семы с ребенком-инпальнос конструкрование отпров дока с ребенком-инпальнос конструкрование отпров дока (Архантеаьский размененный гумпинерситет (Моская) Сереральный гумпинерситет (Моская) Северный гумпинерситет (Моская) Сереральный гумпинерситет (Моская) Сереральный гумпинерситет (Моская) Северный гумпинерситет (Моская) Северный гумпинерситет (Моская) Северный гумпинерситет (Моская) Сереральный гумпинерситет (Мо	Шифр	Автор	Тематика	Место защиты	Год
22.00.04 Казакова А.Ю. Жимищная депривация и терриго- риальная стигма как агрибуты мар- гинальности: специальность пествет пеционности профессиональных правите петве современного петвет современного петвет специальность петвет современного петвет современного петвет специальность петвет современного петвет пет				·	2020
риальная стигма как атрибуты мар- гинальности: специальныость		•	особенности функционирования	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород)	
22.00.04 Петровская Ю.А. Системный анализ стратегии формировании инновационного типаличности в условиях новой технологической реольдоция (Петровская О.А. Системный анализ стратегии формировании инновационного типаличности в условиях новой технологической реольдоция (Петровская О.А. Социальное конструирование отцов- так: трансформация социальных практик в современной России интарный университет имени М.В. Ломо- посова (Архангасьск) (Петеровская О.А. Социальное конструирование отцов- так: трансформация социальных практик в современной России интарный университет (Москва) (Петеровский государственный гума- гие фязической культуры и спорта (Нижий Новгород) (Нижи			риальная стигма как атрибуты маргинальности: специальность	университет (Ставрополь)	
мирования инновационного типа дитности в усковия к вовой технологи ческой революции Российский государственный гума- гизарсийской рефользование отцов- гизарсийской долодежи: механиз- мы и технологии участия Национальный исследовательский 20 дижение Российская академия народного хозяй- гизири российской молодежи: механиз- мы и технологии участия Российская академия народного хозяй- гизири российской молодежи: механиз- мы и технологии участия Российская академия народного хозяй- гизири российской молодежи: механиз- мы и технологии участия Российская академия народного хозяй- гизири российской молодежи: механиз- мы и технологии участия Российская бедерации (Москав) Российская бедерации (Москав) Российская бедерации (Москав) Адытейский государственный инсти- гум межународных отношений (университет (Майкоп) Российской молодежи дольных тран- формаций: тум межународных отношений (университет (Майкоп) Российском молодежи (тезароваций: российском молодежи (тезаровация в ковременной России (Москав) Российском молодежи (тезаровация в ковременной России (Москав) Российском молодежи (Тезаровация в ковременной России (Москав) Российском молодежи (Тезарустая концепция молодежи) Российском молодежи (Тезарустая концепция молодежи) Российском болодежи (Тезарустая концепция в коременной России (Москав) Российском болодежи (Тезарустая концепция молодежи) Российском болодежи (Тезарустая концепция в сотременной России (Москав) Российском болодежи (Тезарустая концепция молодежи) Российском болодежи (Тезарустая концепция молодежи) Российской формация в сотременной России (Миская) Российской формация в потома (Техарова) Российской форма (Те	22.00.04	Мозговая А.В.	онных процессов в российском об-	тельский социологический центр Российской академии наук (Мо-	2020
22.00.04 Курникова М.В. Социальное самочувствие семьи с ребенком-инвальдом в пространстве физической культуры и спорта (Нижегородский государственный университет им. Н.И. Аобачевского (Нижний Новгород) 22.00.05 Д.	22.00.04	Петровская Ю.А.	мирования инновационного типа личности в условиях новой технологи-	ный университет имени М.В. Ломо-	2020
ребенком-инвалидом в простран- стве физической культуры и спорта 22.00.05	22.00.04	Шевченко И.О.	ства: трансформация социальных прак-		2021
ДН щии российской молодежи: механиз- мы и технологии участия спаитосударственной службы при Пре- зиденте Российской федерации (Москва) 22.00.05 AH Карпова А.Ю. Информационная аномия в полити- ческой коммуникации Московский государственный инсти- тут международных отношений (уни- верситет) МИД России (Москва) 22.00.06 Нехай В.Н. Глобализационные процессы в социо- культурном пространстве этноса Тюмен ский государственный уни- верситет (Майкоп) 20.00.00 22.00.06 Богданова М.В. Социологическаяконцепция этосасовре- менного отечественного университета Тюменский государственный уни- верситет (Майкоп) 20.00.00 22.00.06 Максимова Л.Н. Профессиональнах гура- менного течественного университет обиском контексте социальных транс- формаций: Саратовский государственный тех- газовый университет (Майкоп) Саратовский государственный тех- инческий университет (Майкоп) МСПИ РАН (Москва) ИСПИ РАН (Москва) 10 22.00.08 Гара и.Э. Социокультурные факторы развития молодежий (тех- зарууственный восременной России (Пижиний Новторода) Национальный исследовательск	22.00.04	Курникова М.В.	ребенком-инвалидом в простран-	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского	2022
22.00.06 Нехай В.Н. Глобализационные процессы в сопио- культурном пространстве этноса Адыгейский государственный уни- верситет (Майкоп) Социологическая концепция этоса совре- менного отечественного университет Томенский государственный тем- менного отечественного университет Саратовый университет (Томень)		Першуткин С.Н.	ции российской молодежи: механиз-	ства и государственной службы при Пре-	2013
22.00.06 Богданова М.В. Социологическая копцепция этоса современного отечественного университета (Томенский государственный нефтегазовый университет (Томень) 22.00.06 Максимова Л.Н. Профессиональная культура в российском контексте социальных трансформаций:		Карпова А.Ю.		тут международных отношений (уни-	2017
22.00.06 Максимова Л.Н. Профессиональная культура в российском контексте социальных трансформаций: 22.00.06 Чанкова Е.В. Коммуникативная компетентность личности в условиях изменяющейся социальной реальности 22.00.06 Луков В.А. Социокультурные основания субъектности российской молодежи (тазаурусная концепция молодежи) 22.00.06 Петрова И.Э. Социокультурные факторы развития социальной работы религиозных организаций в современной России Нижегородский государственный уриверситет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород) 22.00.08 Тлухова М.Ф. Инфараструктура молодежной политики: управление организационнофункциональным обеспечением Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород) 22.00.08 Салогуб А.М. Креативное управление в системе социальной оразвития российского общества 20.00.08 Филатова М.Н. Конструирование социокультурной среды вуза в условиях компетентностного подхода к образованию Российский университет (Москва) 20.00.08 Филимонов О.В. Управление осциальной сферой внутренних войск МВД России Социальный механизм управления рыгионный соследовательский университет (Москва) 20.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления рыгионный и государственный народов (Москва) 20.00.08 Салогуб А.М. Социальный механизм управления рыгионный и государственный народов (Москва) 20.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления рыгионных исследовательский университет (Москва) 20.00.08 Сара В.Н.Н. Социальный механизм управления рыгионных исследовательский университет (Москва) 20.00.08 Сара В.Н.Н. Социальный механизм управления рыгионных и государственный народов (Москва) 20.00.08 Сара В.Н.Н. Социальный механизм управления рыгиональный исследовательский университет (Москва) 20.00.08 Сара В.Н.Н. С	22.00.06	Нехай В.Н.			2012
Сийском контексте социальных трансформаций: рина Ю.А. (Саратов)	22.00.06	Богданова М.В.			2013
22.00.06 Ауков В.А. Социокультурные основания субъектности российской молодежи (тезаурусная концепция молодежи) 22.00.06 Петрова И.Э. Социокультурные факторы развития социальной работы религиозных организаций в современной России Национальный исследовательский университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород) 22.00.08 Тлухова М.Ф. Инфраструктура молодежной политики: управление организационнофункциональным обеспечением Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород) 22.00.08 Зверева Т.В. Корпоративное взаимодействие российских граждан в налоговой сфере: инновационный способ управление пального развития российского общества (Ростов-на-Дону) 22.00.08 Филатова М.Н. Конструирование социокультурной среды вуза в условиях компетентностного подхода к образованию Российский университет дружбы народов (Москва) 20.00.08 Филимонов О.В. Управление социальной сферой внутренних войск МВД России Военный университет (Москва) 20.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления Белгородский государственный народов (Москва) 20.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления Белгородский государственный народов (Москва) 20.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления Белгородский государственный нарынком труда в приграничных рециональный исследовательский уни-	22.00.06	Максимова Λ.Η.	сийском контексте социальных транс-	нический университет имени Гага-	2013
22.00.06 Петрова И.Э. Социокультурные факторы развития социальной работы религиозных организаций в современной России (Нижний Новгород) 22.00.08 Глухова М.Ф. Инфраструктура молодежной политики: управление организационнофункциональным обеспечением (Нижний Новгород) 22.00.08 Зверева Т.В. Корпоративное взаимодействие российских граждан в налоговой сфере: инновационный способ управления налоговыми отношениями: 20.00.08 Салогуб А.М. Креативное управление в системе социальной организационного функциональным обеспечением (Нижний Новгород) Ожный федеральный университет (Ростов-на-Дону) 22.00.08 Филатова М.Н. Креативное управление в системе социальной среды вуза в условиях компетентностного подхода к образованию 20.00.08 Филимонов О.В. Управление социальной сферой внутенних войск МВД России 20.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления рынком труда в приграничных рециональный исследовательский университет (Москва) 20.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления регородский государственный наризование продов (Москва) 20.00.08 Состийский университет (Москва) 20.00	22.00.06	Чанкова Е.В.	личности в условиях изменяющейся	ИСПИ РАН (Москва)	2018
Социальной работы религиозных организаций в современной России	22.00.06	Луков В.А.	ектности российской молодежи (те-	Московский гуманитарный универ- ситет (Москва)	2019
тики: управление организационнофункциональным обеспечением 22.00.08 Зверева Т.В. Корпоративное взаимодействие российских граждан в налоговой сфере: инновационный способ управления налоговыми отношениями: 22.00.08 Салогуб А.М. Креативное управление в системе социального развития российского общества 22.00.08 Филатова М.Н. Конструирование социокультурной среды вуза в условиях компетентностного подхода к образованию 22.00.08 Филимонов О.В. Управление социальной сферой внутренних войск МВД России 22.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления регостой посударственный нарынком труда в приграничных регоспорацият исследовательский университет образовательский университет (москва)	22.00.06	Петрова И.Э.	социальной работы религиозных	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского	2020
сийских граждан в налоговой сфере: инновационный способ управления налоговыми отношениями: 22.00.08 Салогуб А.М. Креативное управление в системе социального развития российского общества (Ростов-на-Дону) 22.00.08 Филатова М.Н. Конструирование социокультурной среды вуза в условиях компетентностного подхода к образованию 22.00.08 Филимонов О.В. Управление социальной сферой внутренних войск МВД России 22.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления рынком труда в приграничных рециональный исследовательский университет (Москва)	22.00.08	Глухова М.Ф.	тики: управление организационно-	университет им. Н.И. Лобачевского	2012
22.00.08 Филатова М.Н. Конструирование социокультурной среды вуза в условиях компетентностного подхода к образованию Российский университет дружбы на родов (Москва) 22.00.08 Филимонов О.В. Управление социальной сферой внутенних войск МВД России Военный университет (Москва) 22.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления рынком труда в приграничных рециональный исследовательский уни-	22.00.08	Зверева Т.В.	Корпоративное взаимодействие рос- сийских граждан в налоговой сфе- ре: инновационный способ управ-	Южный федеральный университет	2012
среды вуза в условиях компетент- ностного подхода к образованию 22.00.08 Филимонов О.В. Управление социальной сферой внутренних войск МВД России 22.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления рынком труда в приграничных рециональный исследовательский уни-	22.00.08	Салогуб А.М.			2012
22.00.08 Деева Н.Н. Социальный механизм управления Белгородский государственный нарынком труда в приграничных рециональный исследовательский уни-	22.00.08	Филатова М.Н.	среды вуза в условиях компетент-		2012
рынком труда в приграничных ре- циональный исследовательский уни-	22.00.08	Филимонов О.В.	Управление социальной сферой внутренних войск МВД России		2012
	22.00.08	Деева Н.Н.			2013

Продолжение таблицы 1

Шифр	Автор Тематика Место защиты Го						
22.00.08	Автор Морозора Т.И		•				
22.00.08	Морозова Т.И.	Регулирование процессов самоорганизации молодежи в социокультур-	Белгородский государственный национальный исследовательский	2013			
		ном пространстве региона	университет (Белгород)				
22.00.08	Плотников М.В.	Разработка и реализация социальных технологий менеджмента	Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Н. Новгород)	2013			
22.00.08	Проказина Н.В.	Развитие социологической культуры государственных гражданских служащих региона					
22.00.08	Шпилёв Д.А.	Социальные трансформации современного немецкого общества: многофакторный социологический анализ	городский государственный универси-				
22.00.08	Федоренко Н.В.	Взаимодействие управленческих элит в современном российском обществе					
22.00.08	Власюк Г.В.	Социально-ресурсное управление конкурентоспособностью современной организации	Московский педагогический госу- дарственный университет (Москва)	2015			
22.00.08	Амбарова П.А.	Темпоральные стратегии поведения социальных общностей в условиях перехода к нелинейному социальному времени: управленческий подход	Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород)	2016			
22.00.08	Артамонов Г.Н.	Системное управление развитием интеллектуального потенциала учащейся молодежи	Государственный университет управления (Москва)	2016			
22.00.08	Васильева Е.А.	Трансформация государственной службы в условиях административной реформы: социологический анализ	Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург)	2016			
22.00.08	Герасимова Г.И.	Институционализация связей с общественностью в системе социального управления: социологическая концепция	Тюменский индустриальный универ- ситет (Тюмень)	2016			
22.00.08	Певная М.В.	Волонтерство как социальный феномен: управленческий подход	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Н. Новгород)	2016			
22.00.08	Бузин В.Н.	Системно-деятельностная гуманистическая модель управления российским медиапространством	Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России (Москва)	2019			
22.00.08	Гайсина Л.М.	Социально ориентированное управление на предприятиях нефтегазового комплекса в условиях трансформации: синергетический подход	ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» (Тюмень)	2019			
22.00.08	Маклашова Е.Г.	Особенности управления полиэтническим сообществом в регионах Дальнего Востока России	Тихоокеанский государственный университет (Хабаровск)				
22.00.08	Максименко А.А.	Ценностно рациональное управление в российских бизнес-организациях в условиях сетизации деловой среды	Белгородский государственный на- циональный исследовательский уни- верситет (Белгород)	2019			
22.00.08	Нуриджанов А.Э.	Социальные технологии скрытого воздействия в управлении предприятиями малого и среднего бизнеса современной России	Белгородский государственный на- циональный исследовательский уни- верситет (Белгород)	2019			
22.00.08	Ушамирский А.Э.	Социальный механизм регулирования процесса реализации интересов молодежи в условиях конфликта	Белгородский государственный национальный исследовательский университет (Белгород)	2020			
22.00.08	Барановский М.В.	Доверие в социальном управлении военной организацией	Военный университет» Министерства обороны Российской Федерации (Москва)	2021			
22.00.08	Леонова И.С.	Управление социально-психологическим старением персонала российских компаний в условиях требований рынка труда индустрии 4.0	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород)	2021			
22.00.08	Нотман О.В.	Управление развитием современно- го российского мегаполиса в усло- виях территориальной дифферен- циации качества городской среды	Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург)	2022			

и процессы – 29 работ, 25 работ защищено по специальности 22.00.08 – Социология управления; 22.00.01 – Теория, методология и история социологии – 9 диссертаций; 22.00.06 – Социология культуры, духовной жизни – 6; 22.00.03 – Экономическая социология и демография – 5 и 22.00.05 – Политическая социология – 2 работы.

Объем диссертационных работ имеет разные величины: «средняя» докторская диссертация в представленной выборке имела объем в 370 страниц, минимальный объем работы – 283 страницы (А. М. Салогуб), максимальный – 500 страниц (Г. Н. Артамонов).

Большинство работ – 56 диссертаций, состоят из 4 глав, по три главы имеют 15 исследований, 3 работы состоят из 5 глав, и две диссертации содержат по 6 глав.

В работах содержится по 6-9 положений, выносимых на защиту (минимум 4 – И. А. Вершинина, максимум 16 – А. Ю. Казакова [3]). В среднем автор докторской диссертации опубликовал 46 работ по исследуемой теме, в том числе 16 статей в журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России. Максимальное количество публикаций по теме исследования – 80 (Т. В. Семина) [4], минимальное – 20 (Е. А. Лаврухина) [5]. Следует отметить, что Т. В. Семина на момент подготовки статьи, по данным научной электронной библиотеки ELIBRARY.RU, имеет 130 публикаций, продолжающих исследование автора в сфере здравоохранения, 223 цитирования и индекс Хирша 8 единиц.

По годам защиты данные представлены следующим образом: в 2012 году защищены 8 докторских диссертаций; в 2013-20 диссертаций; в 2014 году – ни одной работы; в 2015-5 диссертаций; в 2016 году – защищены 10 работ; в 2017-5 работ; в 2018 году – 5 работ; в 2019 году – 8 диссертаций; в 2020-8 работ; в 2021-3 работы и в 2022 году – 4 диссертации.

География диссертационных советов представлена работами, проходящими защиты на территории Российской Федерации. Защиты докторских диссертаций проходили в различных диссертационных советах, среди которых выявлены 15 городов, где состоялись защиты. Максимальное количество защит проходило в Москве – 24 защиты, в Нижнем Новгороде состоялось 13 защит, 7 защит докторских диссертаций состоялись в Саратове, по 6 защит провели диссертационные советы в Ростове-на-

Дону и Белгороде, по 4 защиты прошли в Санкт-Петербурге и Тюмени; по 3 защиты состоялись в Хабаровске и Саранске; успешно прошли защиты в городах: Волгоград, Ставрополь, Екатеринбург, Новосибирск, Архангельск и Майкоп.

Защиты диссертаций проходили в различных диссертационных советах. За рассматриваемый период было защищено 76 работ. Наибольшее число защищенных работ представлено в ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» - 13 работ; ФГАОУ «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» – 7 работ; ФГОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ») - 6 работ; ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» - 6 работ; ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова» - 4 работы; ФГБОУ ВО «Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.» – 4 работы; ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет» - 4 работы.

Меньшее количество работ было защищено в следующих организациях: ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского» – 3 работы; ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева» - 3 работы; ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет» – 3 работы; ФГОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» - 3 работы; ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» -3 работы; ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» - 2 работы; ИСПИ РАН – 2 работы; Военный университет – 2 работы.

По одной диссертационной работе из рассматриваемой выборки защищено в следующих организациях: ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет», ФГБОУ ВО «Саратовский государственный социально-экономический университет», ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный университет», ИЭОПП СО РАН (Новосибирск), ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный

университет», ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет», ФГОУ ВПО «Российский университет дружбы народов»; ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»; ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»; ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина».

По объектам исследования все работы условно можно разделить по следующим категориям.

«Российское общество» – население, социальные и профессиональные группы, региональные и территориальные общности рассматривает в своей работе А. В. Мозговая [6]; особенности российского общества в условиях трансформации и деконсолидации изучены в работе В. В. Кривопускова; система граждансковоенных отношений в контексте глобализации социальных трансформаций является объектом исследования И. Ю. Сурковой; роль институтов гражданского общества в работе с семьями анализируется в диссертации С. А. Судьина

Предметом научного интереса А. Э. Страдзе являются социальные группы российского общества, которые выступают в той или иной степени субъектами социальной активности [7], социально-демографические поколения России XX–XXI вв. как деятельностные субъекты социально-исторического развития российского общества рассматривает Е. И. Иванова, российское общество в условиях институциональной трансформации является основой исследования З. А. Жапуева, а российская молодежь – В. А. Лукова [8].

Важность социальной работы религиозных организаций в российском обществе изучена в работе И. Э. Петровой [9], феномену социальной аномии посвящено исследование Н. Н. Мещеряковой, социально-ценностный потенциал как структурирующая основа повседневных практик – объект исследования С. В. Ситниковой, самосохранительное поведение различных категорий населения России раскрывает в своей работе В. Я. Шклярук.

«Семейная и гендерная политика» отражена в пяти докторских работах: так, семейная политика в российском обществе как отдельная область социальной политики государства в отношении семей с детьми изучена Ж. В. Черновой, детство в современном российском обществе рассмотрено А. Г. Филиповой, тема «Отцы и отцовство в семьях различного структурного типа»

является объектом исследования И. О. Шевченко [10], общее и особенное в социальном положении женщин в Республике Таджикистан рассматривает Х. О. Хушкадамова, семейный субинститут супружества отражен в диссертации Н. Ю. Егоровой [11].

Тематика исследований с объектами, связанными с рынком труда и бизнесом, представлена в четырех работах: социально-трудовые отношения в малом и среднем бизнесе в современной России исследованы Ю. Ю. Чипиленок, становление и развитие института социального партнерства в российском обществе – Е. М. Осиповым, современный российский рынок труда представлен в работе И. Е. Золина, российский фондовый рынок как новое социальное поле исследует Б. Б. Подгорный [12].

«Урбанизация и инфраструктура развития регионов» – основная тема двух исследований, в которых объектами выступили: урбанизация и связанные с нею социальные трансформации социальной жизни урбанистических сообществ второй половины XX – начала XXI столетия (И. А. Вершинина); уровень жизни как характеристика социально-экономического развития сельского населения Российской Федерации (В. Л. Шабанов).

Российская молодежь как субъект жизненного проектирования отражена в работе Ш. И. Алиева. Основные аспекты социальной политики, проблемы пожилых граждан, особенности социальной и образовательной инклюзии инвалидов представлены в трех исследованиях: институционализация социальной политики в отношении пожилого населения в условиях трансформации российского общества (О.А. Мосина), мобильное гражданство инвалидов в социальном пространстве города (Э. К. Наберушкина), социальное самочувствие семьи с ребенком-инвалидом (М. В. Курникова). В своем исследовании М. В. Курникова рассматривает социальное самочувствие семьи с ребенком-инвалидом через анализ рефлексивной оценки членами семьи собственного благополучия, делая акцент на занятиях физической культурой, оказывающей положительное влияние на формирование физических, психических и социальных функций человека [13].

Темы общественного участия, общественных процессов и общественных отношений раскрыты в следующих объектах исследований: модификация общественного участия в эпоху совре-

менности (И. А. Склабан), совокупность социальных отношений, обусловленных спецификой функционирования социальных институтов медицины и здравоохранения в современном российском обществе (Т. В. Семина), научно-образовательная деятельность университета в условиях его трансформации (М. В. Богданова).

Проблемы экономики регионов как субъектов Российской Федерации отражены в шести работах: ресурсный потенциал модернизации села в региональном измерении (на примере Республики Татарстан) (Ч. И. Ильдарханова) [14]; механизм социальной конвенциональности как основа устойчивости социума в условиях становления непризнанного государства (на примере Приднестровья) (Е. М. Бобкова); институциализация процесса развития сельских территорий в условиях модернизации современного российского общества (Е.А. Лаврухина); социальное пространство региона как фундаментальная категория пространственной социологии (С. В. Кутовая). В исследовании Н. В. Нехай рассмотрены современные глобализационные процессы в социокультурном пространстве малочисленных автохтонных этносов Российской Федерации (на примере Республики Адыгея) [15]. В работе М. М. Сунарчиной на примере Республики Башкортостан показаны современные региональные социально-трудовые отношения и региональная система социальной защиты работников.

Большой интерес представляют исследования, посвященные личности и различным аспектам межличностного взаимодействия: диспозиционная структура личности человека-субъекта в условиях исторической смены типов производства (технологических укладов) рассмотрена в диссертации Ю. А. Петровской; социальное взаимодействие в современных условиях изучено В. Б. Звонковским; социокультурный процесс конструирования профессиональной культуры как самоидентификации личности в профессии в условиях современного российского общества представлен в исследовании Λ . Н. Максимовой. Новые подходы в изучении коммуникативной компетентности личности представлены в научной работе Е. В. Чанковой, так, автором обоснованы социокультурные механизмы формирования коммуникативной компетентности личности в современных условиях социальной реальности [16].

Проблемы социальной адаптации различных категорий граждан и социальных групп рассмо-

трены в работе М. Ю. Ефловой [17], в которой объектом исследования является социальная эксклюзия социально депривированных групп – наркопотребителей и людей, живущих с ВИЧ, в контексте проблем распространения и употребления психоактивных веществ в современном российском обществе.

Глобальным общественным явлениям посвящены работы, связанные с изучением механизмов сравнительных межстрановых социальных исследований (А. В. Андреенкова)¹; философским и лингвистическим анализом генерализованного постгуманизма в единстве его структурно-нормативных (социальных) и теоретикодискурсивных порядков (И. В. Катерный) [18]; раскрывающие институциональные реалии и конкретные социальные практики, представляющие собой современный религиозный плюрализм (И. Г. Каргина), моделирующие социально-исторический процесс, разворачивающийся в хронологических рамках, охватывающий весь период существования цивилизации (Е. О. Новожилова).

Методология социологических исследований представлена в диссертациях, где объектом изучения являются отношения обусловленности социальных процессов и явлений (Г. Б. Орланов); эпистемологические концепции, социологические теории, методологические концепции, конкретные социологические исследования (В. И. Дудина).

В направлении «политическая социология» объектами диссертационного исследования выступают государственная молодежная политика в период формирования гражданского общества в современной России, механизмы и технологии государственного участия в социализации российской молодежи в условиях аномии (С. Н. Першуткин), феномен информационной аномии в политической коммуникации информационного общества (А. Ю. Карпова).

Большой интерес в контексте современной геополитической обстановки представляют работы, выполненные по специальности 22.00.08 – Социология управления.

Молодежь и государственная социальная политика в отношении детей и молодежи стали объектами следующих исследований: процесс

¹ Андреенкова А. В. Методология межстрановых социальных исследований: подходы к достижению эквивалентности сравнений: дис. . . д-ра социол. наук: 22.00.01 / Андреенкова Анна Владимировна; ФГА ОУ «Московский государственный институт международных отношений (университет) министерства иностранных дел Российской Федерации». Москва, 2019. 444 с. EDN: YDZHSY.

взаимодействия социальных институтов и молодежи в нестабильной социальной среде российского региона рассмотрен в работе Т. И. Морозовой; управление организационно-функциональным обеспечением инфраструктуры молодежной политики в субъектах РФ изучено М. Ф. Глуховой; А. Э. Ушамирский выбирает объектом диссертационного исследования процесс реализации интересов молодежи в условиях конфликта.

Имея значительный практический опыт деятельности в сфере молодежной политики, опираясь на данные, полученные в ходе ряда социологических исследований гражданской активности молодежи Свердловской области, М. В. Певная раскрывает социальный феномен волонтерства и предлагает конструктивный метод социального управления волонтерством в социокультурном пространстве современной России [19].

Медиапространство и информационная безопасность в медиапространстве тоже были одной из актуальных в последние десять лет тем диссертационных исследований: динамика российского медиапространства и управление сложносетевым медиапространством в контексте методов гуманистического социального управления российским социумом изучены в работе В. Н. Бузина [20]; связи с общественностью как управленческое взаимодействие субъектов общественных организаций (Г. И. Герасимова); в работе и научных публикациях А. К. Поляниной объектом исследования является информационная безопасность детей и подростков [21].

Социальное управление военной организацией представлено в исследовании М. В. Барановского [22]; организация как современное системное образование, обладающее определенными социальными ресурсами, и выступающая в качестве агента социального пространства, включенная в разнообразные сети отношений, является объектом исследования Г. В. Власюк; государственная служба как социальный институт и объект управленческого воздействия в условиях административной реформы рассматривает Е. А. Васильева; конструирование социокультурной среды вуза как способ управления – объект исследования М. Н. Филатовой.

Объектом исследования в работе Т. В. Зверевой выступают российские граждане как акторы налогового процесса, исполняющие различные статусные роли (налогоплательщик и налоговый инспектор) в системе налоговых отношений.

Региональные аспекты управления представлены в работах, связанных с поиском механизмов управления определенными социальными общностями: объектом исследования Е. Г. Маклашовой является управление полиэтническим сообществом в регионах Дальнего Востока; концептуальные основы, факторы и региональные практики организации и осуществления управления полиэтническими сообществами дальневосточных регионов России в контексте регулирования межнациональных отношений, этнического и национально-гражданского развития; управление рынком труда в приграничных регионах Дальнего Востока рассматривает Н. Н. Деева.

Тематика социальных технологий представлена в трех исследованиях: разработка и реализация социальных технологий менеджмента (М. В. Плотников); темпоральные стратегии поведения социальных общностей (П. А. Амбарова) [23]; современный российский мегаполис как дифференцированная по качеству городской среды социо-территориальная система (О. В. Нотман) [24].

Исследования, охватывающие проблемы управления предприятиями, бизнес-организациями и управлением персоналом, представлены в диссертациях Н. В. Проказиной – управленческая культура государственных гражданских служащих региона; Л. М. Гайсиной – предприятия нефтегазового комплекса и управление ими; социальное управление малыми и средними бизнес-предприятиями отражено в работе А. Э. Нуриджанова; российские бизнес-организации в условиях сетизации деловой среды изучены А. А. Максименко; персонал российских компаний в условиях требований рынка труда Индустрии 4.0 – объект исследования И. С. Леоновой.

Направленность исследований, таких как социальная сфера внутренних войск МВД России как специфического объекта военно-социального управления, (О. В. Филимонов); управленческие элиты России как актор социальных трансформаций (Н. В. Федоренко), представлена работами, выполненными в 2012 и 2013 годах соответственно.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ диссертационных исследований по социологии за десятилетний период позволил выявить следующие тенденции. Из 76 докторских диссертаций, защищенных в России за период с 2012 по 2022 год, наибольший массив работ был защищен по специальности 22.00.04

Социальная структура, социальные институты и процессы – 28 работ и 22.00.08 Социология управления – 26 работ. За исследуемый период с шифром 22.00.01 Теория, методология и история социологии были защищены 9 диссертаций. По специальности 22.00.06 Социология культуры, духовной жизни защищены 6 работ, по специальности 22.00.03 Экономическая социология и демография – 5 диссертаций, 22.00.05 Политическая социология – 2 работы.

Основные диссертационные советы, в которых проходили защиты докторских диссертаций, расположены в 15 городах России, с наибольшим количеством защит в Москве (24), в Нижнем Новгороде (13), Саратове (7); в Ростове-на-Дону и Белгороде (по 6 защит).

Наибольшее количество защит состоялось в 2013 году – 19 диссертаций; в 2016 году защищены 10 работ; в 2019-м – 8 диссертаций; в 2020-м – 8 работ; и в 2022 году – 6 диссертаций. С учетом

выявленных методологических тенденций можно прогнозировать проблемное поле научных исследований на ближайшие годы, с тематикой, имеющей как узкую направленность: социальная и образовательная эксклюзия инвалидов и инклюзивные адаптационные процессы современного российского общества, которые обусловлены данными статистики о неизменном росте числа инвалидов в России, так и более широкой сферой исследований, связанных с общественными процессами постпандемийного периода, изучением общественного мнения при проведении специальной военной операции, феноменом социальной адаптации участников специальной военной операции и членов их семей к мирной жизни, проблемам различных сфер общественных институтов образования и здравоохранения, которые требуют дальнейшей разработки и изучения, а диссертационные работы в этом направлении будут актуальными.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- 1. Булатенко М. А. Контент-анализ диссертационных работ по экономической безопасности // Экономическая безопасность. 2022. Т. 5, № 4. С. 1247–1272. DOI 10.18334/ecsec.5.4.115248. EDN ABQEXI.
- 2. Казакова А. Ю. Апробация и внедрение результатов социологических исследований (контент-анализ авторефератов докторских диссертаций) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. 2022. № 2. С. 24–40. DOI 10.31249/rsoc/2022.02.03. EDN ECYIEL.
- 3. Казакова А. Ю. Запах дома: ольфакторные образы пространственно-временных фреймов // Международный журнал исследований культуры. 2019. № 3 (36). С. 185–202. DOI 10.24411/2079-1100-2019-00043. EDN PCSTGY.
- 4. Семина Т. В., Тыртышный А. А., Прядкин В. В. Идеология здоровьесбережения: кризис социальных и правовых ценностей мирового сообщества в период пандемии // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2022. Т. 28, № 2. С. 121–139. DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-2-166-191. EDN YFLEUT.
- 5. Лаврухина Е. А. Мнение сельских жителей о качестве своей жизни: страновые особенности // Социология власти. 2012. № 3. С. 53–64. EDN PBQWWD.
- **6.** Мозговая А. В. Адаптация к средовым изменениям: риски социальных и технологиче-

- ских нововведений // Социологический журнал. 2021. Т. 27, № 3. С. 60–77. DOI 10.19181/socjour. 2021.27.3.8424. EDN YHNZIO.
- 7. Страдзе А. Э., Пушкина В. Н., Лубышев Е. А., Размахова С. Ю. Физическое и функциональное состояние младших школьников в современных условиях образовательной среды // Теория и практика физической культуры. 2021. № 4. С. 17–19. EDN PTUUCP.
- 8. Ильинский И. М., Луков В. А. Московские студенты: трансформации ценностных ориентаций // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2020. Т. 20, № 1. С. 50-63. DOI 10.22363/2313-2272-2020-20-1-50-63. EDN MKBWLD.
- 9. Петрова И. Э. Участие религиозных организаций в социальной работе регионов России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 2 (54). С. 93–98. EDN XDLTPB.
- 10. Шевченко И. Зачем нужны отцы: размышления детей о важности отцов и их роли в семье // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. 2018. № 2 (12). С. 65–73. DOI 10.28995/2073-6401-2018-2-65-73. EDN MHBZRR.
- 11. Егорова Н. Ю., Янак А. Л., Рябинская Е. С. Родительские роли в современной российской семье: границы «мужского» // Мониторинг об-

- щественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 2 (156). С. 233–251. DOI 10.14515/monitoring.2020.2.782. EDN UUHTMB.
- 12. Подгорный Б. Б. Инвестиции в текстильную отрасль: проблемы и решения // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2017. № 2 (368). С. 5–9. EDN ZEJOXT.
- 13. Курникова М. В., Придатченко М. В. Семья ребенка с инвалидностьюв сфере адаптивной физической культуры: социально-правовые аспекты // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19, № 4. С. 727–736. DOI 10.17323/727-0634-2021-19-4-727-736. EDN OWEXWP.
- 14. ILDARHANOVA, CH. I., & GNEVASHEVA, V. A. (2022). Socio-demographic construct of social lone-liness in modern Russia. *Changing Societies & Personalities*, 6(4), 785–803. https://doi.org/10.15826/csp.2022.6.4.203.
- 15. Туова Т. Г., Нехай В. Н., Хачецуков З. М. Вызовы экологической безопасности в контексте социального развития республики адыгея // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2021. № 2 (279). С. 113–121. DOI 10.53598/2410-3691-2021-2-279-113-121. EDNXSNAFF.
- 16. Снапкоvа Е. V., Sorokin O. V. Коммуникативная компетентность личности пользователя в конструировании «медиатизирующегося мира» // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. 2021. Т. 26, № 4. С. 730–737. DOI 10.22363/2312-9220-2021-26-4-730-737. EDN XCQTGK.
- 17. Ефлова М. Ю. Стратегии социальной инклюзии депривированных групп (на примере наркозависимых) // Социальное время. 2016. № 2 (6). С. 103–111. EDN XSTHYN.
 - 18. Катерный И. В. Реализм и «формальная»

- социология: новая пересборка социального (о книге И.А. Шмерлиной) // Социологические исследования. 2023. № 4. С. 163–169. DOI 10.31857/ S013216250025457-5, EDN YCFENZ.
- 19. ПЕВНАЯ М. В., ТАРАСОВА А. Н., ТЕЛЕПАЕ-ВА Д. Ф., ЧЕРНИКОВА-БУКА М. ВОЛОНТЕРСКАЯ ДЕЯ-ТЕЛЬНОСТЬ УЧАЩЕЙСЯ МОЛОДЕЖИ: СОЦИАЛЬНАЯ ЗНА-ЧИМОСТЬ И ОСНОВАНИЯ МОТИВИРОВАННОГО ОТКАЗА // Образование и наука. 2022. Т. 24, № 10. С. 200–230. DOI 10.17853/1994-5639-2022-10-200-230. EDN SYFBAA.
- **20**. Бузин В. Н. Доступность и качество медицинской помощи в российском здравоохранении в период пандемии. Второй год с COVID-19: мнение населения // Профилактическая медицина. 2022. Т. 25, № 5. С. 37–45. DOI 10.17116/profmed 20222505137. EDN RIPIWP.
- 21. Грудзинский А. О., Полянина А. К. Экспертные оценки продуктов медиаиндустрии: информационная безопасность детей // Социологические исследования. 2021. № 7. С. 83–89. DOI 10.31857/S013216250012554-2. EDN RJVSOF.
- 22. Барановский М. В. Некоторые компоненты теоретикосоциологического изучения доверия в военной организации: комплектование вооруженных сил и идеология // Социология. 2020. № 5. С. 237–243. EDN MGGDMK.
- **23. Z**ВОROVSKY G. E., АМВАROVA P. А. Образовательная неуспешность учащихся и студентов как социальный феномен: методология исследования // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 5. С. 34–44. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-5-34-44. EDN VJDPWO.
- 24. Багирова А. П., Нотман О. В., Бледнова Н. Д. Городская среда как ресурс для совмещения профессиональных и родительских функций // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 3. С. 199–214. DOI 10.15838/esc.2021.3.75.12. EDN SAAXRQ.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Ростовская Тамара Керимовна – доктор социологических наук, профессор; Институт демографических исследований – обособленное подразделение Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук — заместитель директора по научной работе (119333, Россия, Москва, ул. Фотиевой, 6, корп. 1); rostovskaya.tamara@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 767943, ORCID: 0000-0002-1629-7780, ScopusID: 57192987864, ResearcherID: F-5579-2018.

Фомина Ольга Евгеньевна – кандидат педагогических наук; Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых — доцент кафедры социально гуманитарных и правовых дисциплин (600005, Россия, Владимир, ул. Горького, 87); olgazemskova@inbox.ru. AuthorID РИНЦ: 645012, ORCID: 0000-0003-0959-4557.

Статья поступила 25.08.2023; рецензия получена 17.09.2023; принята к публикации 18.09.2023.

ANALYZING DISSERTATION RESEARCH IN SOCIOLOGY OF 2012–2022 PERIOD

T. K. Rostovskaya^a, O. E. Fomina^b

^a Institute for Demographic Research Branch of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences

(Moscow, Russia)

^b Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs (Vladimir, Russia)

ABSTRACT:

Introduction. The article analyzes doctoral dissertations in sociology defended in the territory of the Russian Federation over the last decade, examines the trends in selecting research object and subject in the context of the Higher Attestation Commission specialties, provides an analysis of dissertations, including quantitative and qualitative characteristics of works and identification of the main research problems.

Materials and methods. Based on the full texts of dissertation research works and abstracts of doctoral dissertations, the authors classify them according to the Higher Attestation Commission codes, by research objects and topics, geography of organizations where the dissertations were defended, the number of publications of the defenders and years of defense.

Results. Having analyzed the data obtained in the course of the research, the authors identify an uneven number of doctoral dissertations during the study period, a sharp decline in the numbers of publications in the Web of Science and Scopus listed journals from 2020 to 2022, which is due to the worldwide practice of isolation during the Covid-19 pandemic and the introduced economic and political sanctions against the Russian Federation. Considering the research subjects and objects, the study revealed that the largest number of works are related to the economic potential of the Russian regions, youth and family policy in Russia, the analysis of theoretical constructs of sociology and the search for new methods of sociological research. Certain works are devoted to socially negative phenomena in the social structure: housing deprivation, marginality, penitentiary prevention, migration problems and risks of transformation processes in the Russian society, which are of noir coloring.

Discussion. In the course of the research the authors draw attention to sociologists' interest in a number of topical problems of the time and predict the emergence of scientific research related to socially inclusive adaptive processes of the health care system and educational institutions transformation, to studying public opinion on the issues of conducting a special military operation, social adaptation issues of participants of the special military operation. In addition, such important public policy aspects as demographic indicators, healthcare reforms and the search for new educational and socio-cultural trajectories for children and youth will remain relevant for researchers.

KEYWORDS: sociology, dissertation activity, content analysis, dissertation, sociological research.

FOR CITATION: Rostovskaya, T. K., & Fomina, O. E. (2023). Analyzing dissertation research in sociology of 2012–2022 period. *Management Issues*, 17(5), 67–81. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-67-81.

REFERENCES

- 1. Bulatenko, M. A. (2022). Content analysis of dissertations on economic security. *Economic Security*, 5(4), 1247–1272. https://doi.org/10.18334/ecsec.5.4.115248.
- 2. KAZAKOVA, A. Yu. (2022). Approbation and implementation of the results of sociological re-
- search (content analysis of abstracts of dissertation for the degree of doctor of sociological sciences). Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology, (2), 24–40. https://doi.org/10.31249/rsoc/2022.02.03.
 - 3. KAZAKOVA, A. Yu. (2019). Smell of home: Ol-

- factory images in time-spatial frames. *International Journal of Cultural Research*, (3), 185–202. https://doi.org/10.24411/2079-1100-2019-00043.
- 4. Semina, T. V., Tyrtyshny, A. A., & Pryadkin, V. V. (2022). Ideology of health care: The crisis of social and legal values of the world community during the pandemic. *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*, 28(2), 121–139. https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-2-166-191.
- 5. LAVRUKHINA, E. A. (2012). Villager's opinion on their life quality: National and regional specificity. *Sociology of Power*, (3), 53–64. https://elibrary.ru/pbqwwd.
- 6. Mozgovaya, A. V. (2021). Adapting to environmental changes: The risks of social and technological innovations. *Sociological Journal*, *27*(3), 60–77. https://doi.org/10.19181/socjour.2021.27.3.8424.
- 7. Stradze, A. E., Pushkina, V. N., Lubyshev, E. A., & Razmakhova, S. Yu. (2021). Physical and functional fitness of elementary schoolchildren in modern educational environment. *Teoriya i Pracktika Fizicheskoy Kultury*, (4), 17–19. https://elibrary.ru/ptuucp.
- 8. ILYINSKY, I. M., & LUKOV, V. A. (2020). Moscow students: Changes in value orientations. *RUDN Journal of Sociology*, 20(1), 50–63. https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-1-50-63.
- 9. Petrova, I. E. (2019). Participation of religious organizations in the social work of Russia's regions. *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*, (2), 93–98. https://elibrary.ru/xdltpb.
- 10. Shevchenko, I. (2018). Fathers, why are they needed? Children's reflection on the importance of fathers and their role in the family. *RSUH/RGGU Bulletin. Series: Philosophy. Sociology. Art Studies*, (2), 65–73. https://doi.org/10.28995/2073-6401-2018-2-65-73.
- 11. Egorova, N. Yu., Yanak, A. L., & Ryabins-Kaya, E. S. (2020). Parental roles in the modern Russian family: The male boundaries. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (2), 233–251. https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.2.782.
- 12. Podgorny, B. B. (2017). Investment in the textile industry: Problems and solutions. *Proceedings of Higher Education Institutions*. *Textile Industry Technology*, (2), 5–9. https://elibrary.ru/zejoxt.
- 13. KOURNIKOVA, M. V., & PRIDATCHENKO, M. V. (2021). The family of a child with disabilities in the field of adaptive physical culture:social and legal aspects. *Journal of Social Policy Research*, 19(4), 727–736. https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-4-727-736.

- 14. ILDARHANOVA, CH. I., & GNEVASHEVA, V. A. (2022). Socio-demographic construct of social loneliness in modern Russia. *Changing Societies & Personalities*, 6(4), 785–803. https://doi.org/10.15826/csp.2022.6.4.203.
- 15. Tuova, T. G., Nekhai, V. N., & Khachetsukov, Z. M. (2021). Challenges to environmental security in the context of the social development of the Adyghea Republic. *Bulletin of Adygea State University. Series 1: Regional Studies: Philosophy, History, Sociology, Jurisprudence, Political Science, and Cultural Studies*, (2), 113–121. https://doi.org/10.53598/2410-3691-2021-2-279-113-121.
- 16. Chankova, E. V., & Sorokin, O. V. (2021). Personal user's communicative competence of "mediatized world" construction. *RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism*, 26(4), 730–737. https://doi.org/10.22363/2312-9220-2021-26-4-730-737.
- 17. EFLOVA, M. YU. (2016). Strategies for social inclusion of deprived groups (using the example of drug addicts). *Sociotime*, (2), 103–111. https://elibrary.ru/xsthyn.
- 18. Katerny, I. V. (2023). Realism and "formal" sociology: A new reassembly of the social (reflecting on a book of I.A. Shmerlina). *Sotsiologicheskie Issledovaniya*, (4), 163–169. https://doi.org/10.31857/S013216250025457-5.
- 19. Pevnaya, M. V., Tarasova, A. N., Telepaeva, D. F., & Chernikova-Buka, M. (2022). Volunteering of students: Social meaning and basis of motivated refusal. *Education and Science Journal*, 24(10), 200–230. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-10-200-230.
- 20. Buzin, V. N. (2022). Availability and quality of medical care in Russian healthcare during the pandemic. The second year with COVID-19: The opinion of the population. *The Russian Journal of Preventive Medicine*, 25(5), 37–45. https://doi.org/10.17116/profmed20222505137.
- 21. GRUDZINSKY, A. O., & POLYANINA, A. K. (2021). Expert assessments of media industry products: Information safety for children. *Sotsiologicheskie Issledovaniya*, (7), 83–89. https://doi.org/10.31857/S013216250012554-2.
- 22. Baranovsky, M. V. (2020). Some components of the theoretical and sociological study of trust in military organization: Armed forces manning and ideology. *Sociology*, (5), 237–243. https://elibrary.ru/mggdmk.
- 23. ZBOROVSKY, G. E., & AMBAROVA, P. A. (2020). The educational failure of pupils and students as a social phenomenon: A research methodology. *Higher Education in Russia*, 29(5), 34–44. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-34-44.

24. Bagirova, A. P., Notman, O. V., & Blednova, N. D. (2021). Urban environment as a resource for combining professional and parental functions. *Econom*-

ic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 14(3), 199–214. https://doi.org/10.15838/esc.2021.3.75.12.

AUTHORS' INFORMATION:

Tamara K. Rostovskaya – Dr. Sci (Sociology), Full Professor; Institute for Demographic Research Branch of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences — *deputy director for research* (6/1, Fotieva St., Moscow, 119333, Russia); rostovskaya.tamara@mail.ru. RSCI AuthorID: 767943, ORCID: 0000-0002-1629-7780, ScopusID: 57192987864, ResearcherID: F-5579-2018.

Olga E. Fomina – Ph. D. (Pedagogy); Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs — associate professor of the Department of Social Humanitarian and Legal Disciplines (87, Gorky St., Vladimir, 600005, Russia); olgazemskova@inbox.ru. RSCI AuthorID: 645012, ORCID: 0000-0003-0959-4557.

The article was submitted 08/25/2023; reviewed 09/17/2023; accepted for publication 09/18/2023.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

CORPORATE MANAGEMENT

BAK: 5.4.7

DOI: 10.22394/2304-3369-2023-5-83-94

EDN: KQDNUL УДК: 316.74:37

БЮРОКРАТИЗАЦИЯ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА СОВРЕМЕННОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ

С. В. Егорышев^а

 a Институт стратегических исследований Академии наук Республики Башкортостан (Уфа, Россия)

аннотация:

Введение. В статье представлены результаты социологического исследования, проведенного под руководством автора, социологами Института стратегических исследований Республики Башкортостан в 2022 году в школах региона в рамках подготовки парламентских слушаний в Государственном Собрании – Курултае Республики Башкортостан по вопросу совершенствования нормативно-правового обеспечения профессиональной деятельности в республиканской системе образования. Цель исследования состояла в выявлении и анализе социальных проблем, с которыми сталкиваются сегодня общеобразовательная школа и основные взаимодействующие в ней субъекты – обучающиеся и учителя, а также в определении эффективности применяемых органами управления образованием социально-правовых механизмов минимизации и разрешения этих проблем. Исследование показало, что одной из основных подобных проблем является бюрократизация управления школой, детерминирующая проявление и остроту многих других проблем, что закономерно влияет на снижение качества учебно-воспитательного процесса.

Материалы и методы. В методологическом плане в ходе исследования были использованы подходы, сложившиеся в таких современных отраслях социологического знания, как социология управления и социология образования. Информационную базу статьи составили данные официальной статистики и результаты социологического опроса, проведенного методом анкетирования в формате on-line среди 4529 учителей, что составило 14% от общего их числа в регионе. Респонденты представляли 4 группы школ в зависимости от места их расположения (г. Уфа, другие города республики, центры, районы муниципальных образований и сельские школы).

Результаты. Анализ литературы и результатов социологического исследования, проведенного под руководством автора, позволил сделать вывод о том, что проявления бюрократизации, выражаясь в чрезмерном усилении административного контроля за внутришкольный жизнью, в увеличении объема и количества форм отчетности, в частых отвлечениях педагогов от выполнения непосредственных функций обучения и воспитания учащихся, заметно отражаются на снижении качества учебно-воспитательного процесса, подменяют его творческий потенциал администрированием, ограничивают в конечном счете роль школы в социализации молодого поколения. Использующиеся сегодня практики управления школой не способствуют решению этой злободневной проблемы.

Обсуждение. Сохранению подобной ситуации способствует консервативный характер самой системы образования и, прежде всего, ее школьной подсистемы. В силу наличия целого ряда устаревших традиций и стереотипов, любые изменения, отражающие насущные общественные потребности и цивилизационные тренды, могут быть ощутимы только в долгосрочной перспективе. Кроме того, отсутствует постоянно действующий механизм обратной связи между школой и органами управления образованием, основу которого составляет социологический мониторинг причин появления, динамики проявления социальных проблем и результативности мер воздействия на них.



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: социология образования, российская общеобразовательная школа, Республика Башкортостан, учителя, обучающиеся, проблемы профессиональной деятельности, бюрократизация, социологические исследования.

БЛАГОДАРНОСТИ: Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ИСИ ГБНУ АН РБ.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Егорышев С. В. Бюрократизация как социальная проблема современной общеобразовательной школы // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 5. С. 83-94. EDN KQDNUL. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-83-94.

■ ВВЕДЕНИЕ

Проводимое в стране на протяжении вот уже нескольких десятков лет реформирование всех подсистем института образования с целью включения его в единое европейское образовательное пространство, к сожалению, не достигло ожидаемых результатов. Вхождение Российской Федерации в Болонский процесс, несомненно, привнесло целый ряд новаций, связанных с ростом интеграционного потенциала российского образования, интенсивностью образовательной мобильности, конкурентоспособностью и расширением возможностей международного сотрудничества. Вместе с тем введение многих нововведений без должного учета отечественного опыта и отсутствия в целом ряде случаев адаптации зарубежных образцов к российским реалиям не только не позволило успешно решить имеющиеся социальные проблемы в образовательной сфере, но и повлекло появление новых.

В последние годы пришло осознание необходимости исправления допущенных просчетов, в том числе и в решении социальных проблем школы. Одним из средств, позволяющих подойти к эффективному разрешению и минимизации этих проблем, стало включение социологического мониторинга в систему менеджмента качества образования.

В силу своей существенной социальной значимости институт образования образует предмет исследовательского интереса большого числа социально-гуманитарных наук, включая социологию, познавательный подход которой к образованию, по справедливому замечанию Г. Е. Зборовского, должен иметь свои отличия Вти отличия в концентрированном виде отражены в объекте и предмете социологии образования как отрасли социологического знания.

Обобщая, по крайней мере, ряд известных и широко употребляемых в социологической литературе определений объекта и предмета социологии образования [1; 2; 3], можно констатировать, что объектом этой отрасли социологической науки выступает образование как социальный институт, функционирующий и развивающийся в существующей системе общественных отношений и во взаимосвязи со всеми сферами общественной жизни. Предметом же являются образование как система в совокупности образующих ее подсистем и организаций, а также социальные группы, взаимодействующие в этой системе посредством образовательной деятельности, служащей основой социализации личности, формирования человеческого капитала и развития социальной структуры общества.

Система образования состоит из следующих подсистем: допрофессиональная (или непрофессиональная), профессиональная и послепрофессиональная. Школьное образование входит в структуру допрофессиональной образовательной подсистемы.

Все образовательные подсистемы сформированы, функционируют и развиваются на основе общих и особенных закономерностей, принципов, нормативно-правовых и организационных основ. Развитию этих образовательных подсистем также свойственны противоречия и социальные проблемы.

Социологические исследования социальных проблем образования в основном сфокусированы на двух направлениях. Это, во-первых, так называемое внутриинституциональное направление, включающее внутренние проблемы функционирования и развития образования как социального института, и социальные аспекты деятельности и взаимодействия его подсистем и субъектов.

¹ Зборовский Г. Е., Шуклина Е. А. Социология образования. М. : Гардарики. 2005. 384 с.

Во-вторых, это внешнеинституциональное направление, вбирающее в себя социальные проблемы, связанные с взаимодействием института образования с внешней социальной средой, социальной структурой общества, прежде всего, с его социальными институтами [4; 5].

В литературе приводятся и другие, более конкретные, классификации социальных проблем образования.

Так, например, А. И. Левко еще в 90-е годы обозначил четыре основные группы социальных проблем образования, в том числе школьного:

- 1) проблемы образования как социального института, обусловленные особенностями, в том числе трансформационного, развития общества (напр., бюрократизация, феминизация и т. п.);
- 2) проблемы, связанные с игнорированием социокультурной природы образования и доминированием формально-организационного начала, связанного как с официальными нормативно-правовыми, так и с вненормативными требованиями (например, чрезмерная загруженность учителей внеучебными видами работы, отсутствие или недостаточное стимулирование дополнительных видов труда и др.);
- 3) проблемы, появляющиеся как результат взаимодействия педагогов и учащихся как представителей различных социальных групп, противоречия между социальной неоднородностью этих групп и стандартизацией учебного процесса;
- 4) проблемы, вытекающие из противоречий взаимодействия учащихся как индивидов, отличающихся потребностями, интересами и ценностями, в том числе образовательными ориентациями².

В данной статье рассматривается бюрократизация как социальная проблема института образования. Эту проблему мы оцениваем как основную в ряду других проблем и противоречий, с которыми столкнулось сегодня отечественное образование и которые во многом детерминируются развивающимся процессом бюрократизации.

Все эти группы социальных проблем активно изучаются социологами [6; 7; 8; 9]. Что же касается бюрократии и таких форм ее проявления, как бюрократизм и бюрократизация, то в социальных науках, преимущественно в отечественных, они

рассматриваются в негативном контексте [10]. С такой же точки зрения мы будем подходить к анализу проявлений бюрократизации в современной отечественной общеобразовательной школе.

Материалы и методы. По данным Министерства образования и науки Республики Башкортостан, в 2021–2022 учебном году в регионе функционировали 1232 общеобразовательные школы, в которых обучалось 496 958 учащихся, и образовательную деятельность вели 35 502 педагогических работника, включая 31 423 учителя (88 %). На одного учителя в среднем приходилось 16 учеников.

В ходе исследования было опрошено 14% от общего числа учителей в регионе (4 529 чел.). Респонденты представляли 4 группы школ республики (г. Уфа, другие города региона, центры районных муниципальных образований и сельские школы). Выборка формировалась пропорционально, на бесповторной основе по семи признакам (пол, возраст, месторасположение образовательного учреждения, стаж работы в сфере общего образования, стаж на последнем месте работы, объем занятости (количество выполняемых ставок), средняя поурочная недельная нагрузка).

Вопросы анкеты формулировались по 44 показателям, характеризующим предмет изучения.

Женский состав респондентов был преобладающим (около 90%), а по возрасту большинство составили группы от 33 до 55 лет. Лица предпенсионного и пенсионного возрастов (56 лет и старше) составили 10-11 % от общего числа респондентов. По стажу работы в сфере общего образования у половины опрошенных он равен от 1 года до 20 лет, включая 15 % со стажем в 1-5 лет, 11% – 6-10 лет, 12% – 11-15 лет и 13% – 16-20 лет. 15 % опрошенных учителей имеют стаж 21-25 лет и 35 % – 26 лет и более. Последняя категория респондентов является преобладающей во всех четырех группах школ, но больше - в сельских школах и школах, расположенных в центрах муниципальных образований, меньше - в Уфе. В столице региона почти вдвое больше молодых учителей со стажем до 5 лет. 10 % опрошенных заняты на 1 ставку, треть (29 %) – на 1,5 ставки и ведут не более двух предметов. Урочная нагрузка у 25 % респондентов составляет 18 часов в неделю, у 27 % – 27-28 часов и у 12 % – 36 часов. У 10 % эта нагрузка меньше, а у 5 % - больше. Каждый пятый опрошенный предпочел ее не указывать.

² Левко А. И. Социальные проблемы образования: история и современность. В 2 ч. Минск: Национальный институт образования Министерства образования Беларуси. 1993. Ч. 2. 194 с. С. 63–65.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Из весьма большого перечня проблем, с которыми сталкиваются в настоящее время учителя, как уже анонсировалось во введении к данной статье, в качестве предмета рассмотрения взята проблема растущей бюрократизации внутришкольной жизни, которую А. М. Осипов назвал «бюропатологией», отражающейся, прежде всего, на работе учителей, а через это и на качестве школьного образования в целом [11, с. 953]. В связи с этим данная социальная патология также активно исследуется в контексте социологии образования [12; 13; 14].

Предварим анализ явления бюрократизации тезисным рассмотрением социального феномена бюрократии, чему посвящена обширная как отечественная, так и зарубежная литература.

Общеизвестно, что бюрократия - это разновидность организации публичной власти, система социального управления, отчужденная от объекта управления и стоящая над ним³. Как сложное социальное явление, бюрократия является исторически развивающимся, неизбежным и необходимым свойством общественной жизни, атрибутом государства, связанным с управлением им в целом и отдельными его сторонами и сферами. От рационально организованной бюрократии зависит эффективность управляемости, а через него и развитие общества и государства. Но со временем бюрократия из средства управления или согласования общественных и государственных интересов превращается в средство подчинения интересов управляемых интересам управляющих, что порождает и закономерно усиливает противоречия между управленческим аппаратом (чиновничеством, бюрократами как слоем общества) и остальными социальными слоями и группами.

Поэтому со времен появления бюрократии возникла потребность в изучении этого феномена и поиска на этой основе его «идеального» состояния. М. Вебер, разрабатывая теорию идеальной бюрократии, отметил два ее воплощения:

- 1) позитивное, проявляющееся в бюрократической рациональности управления и осуществляющего его аппарата;
- 2) негативное, воплощенное в бюрократизме и бюрократизации не только сферы государ-

ственного и других разновидностей социального управления, но и других сторон жизнедеятельности общества [15].

В силу того, что «идеальный» тип бюрократии, построенный на основе рациональности, явился лишь нереалистичной образцовой моделью работы управленческого аппарата, при всем гносеологическом и эвристическом значении этого типа [16; 17] последователи М. Вебера сосредоточили свое внимание на негативных проявлениях бюрократии, чему в реальной социальной практике было немало примеров. Так, М. Крозье, С. Липсет, Р. Мертон, Ф. Селзник, Т. Парсонс и другие, включая современных зарубежных и отечественных исследователей, дополнили анализ природы бюрократии сквозь призму такого явления, возникающего в процессе функционирования социальных организаций и управления ими, как дисфункция. Р. Мертон, например, связывал бюрократизацию именно с дисфункцией бюрократической организации, когда цель ее деятельности подменяется средствами ее достижения. В результате эти средства (иерархия власти, строгая дисциплина, неукоснительное следование правилам и инструкциям и т.п.) превращаются в самоцель и бессмысленный ритуал^{4,5}. Не случайно В. А. Квитко назвал инструкции сухим концентратом власти⁶, а императрица Екатерина II писала, что «нет ничего опаснее, как захотеть на все сделать регламенты 7 .

Если говорить о бюрократизме и бюрократизации как формах негативного проявления бюрократии, то первое понятие означает чрезмерно формализованные, медленные и неконтролируемые процессы принятия решений в управленческих системах, а второе понятие характеризует процесс отчуждения, отрыва управленческого аппарата от потребностей общества и первоначально поставленных передним целей, что ведет к превращению средств административной деятельности в самоцель, к формализму, канцелярщине, служебной воло-

 $^{^3}$ Политическая социология: Учебник для вузов / Под ред. чл.-корр. РАН Ж. Т. Тощенко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 321.

⁴ Мертон Р. Социальная структура и аномия / Социология преступности (Современные буржуазные теории) / Пер. с фр. Е. А. Самарской, ред. перевода М. Н. Грецкий. М.: Изд-во «Прогресс», 1966. С. 299–313.

⁵ Мертон Р. Социальная теория и социальная структура / Пер. с англ. Е. Н. Егоровой и др., науч. ред. З. В. Кочанова, М.: АСТ «Хранитель», 2006, 873 с.

нова. М. : АСТ «Хранитель», 2006. 873 с. ⁶ Квитко В. А. Ловушки для Ума и Сердца. СПб. : Летний сад, 2001. 158 с.

⁷ Мудрость России / авторы-сост. А. Ю. Кожевников, Т. Б. Линдберг. СПб. : Изд. дом «Нева», 2005. 544 с.

Таблица 1 — Мнение учителей о степени влияния факторов, снижающих качество их работы, %
Table 1 — Teachers' opinion on the degree of influence of factors that reduce the quality of their work, in %

Название фактора	Степень влияния				
	Влияет	Влияет, но	Никак не	Затр. от-	
	сильно	не сильно	влияет	ветить	
Низкая вовлеченность учеников в процесс обучения		35	8	4	
Слабая подготовка учащихся в предыдущее время обучения	47	39	10	4	
Непрофильная нагрузка (заполнение отчетности)	56	30	10	4	
Непрофильная нагрузка (внеклассная организационная работа)	54	31	10	5	
Низкая оплата труда	46	34	14	6	
Избыточная нагрузка на учеников, перегруженные учебные программы	42	37	15	6	
Отсутствие контакта, диалога с родителями	29	46	19	6	
Ориентация школы не на знания и навыки, а на сдачу ЕГЭ и ОГЭ	41	34	16	9	
Плохая материальная обеспеченность школы	32	43	20	5	
Недостаточно высокое качество учебных материалов, отсутствие выбора учебников учителями и родителями	27	42	21	10	
Организация учебного процесса в несколько смен	34	30	24	12	
Отсутствие контакта, диалога с администрацией школы	22	41	28	9	
Отсутствие контакта с коллегами	19	41	33	7	
Другое		13	18	51	

ките⁸. В результате государственные задачи превращаются в канцелярские, а канцелярские, наоборот, в государственные, содержание управленческой деятельности заменяется формой.

Бюрократизация, поразившая сегодня все сферы жизни российского общества, включая образование, имеет место быть благодаря наличию и укреплению своих объективных основ, коренящихся в сформировавшейся административно-бюрократической (командно-административной) системе, предполагающей строгую вертикаль власти, иерархию и соподчиненность управленческих структур, неразвитость институтов гражданского общества и, как следствие, слабость механизма социального контроля, становление «управляемой» демократии, чрезмерное усложнение структуры управления и увеличения численности управленческого аппарата, абсолютизацию должности, должностного положения и карьеры как главных ценностей.

Социологи и юристы относят бюрократизм и бюрократизацию к формам социальных отклонений, которые могут иметь и часто имеют не только аморальные, но и противоправные, преступные содержание и последствия, служат детерминантой других девиаций, например, коррупции.

Обозначив общую характеристику социальным явлениям бюрократизма и бюрократизации,

обратимся непосредственно к предмету данной статьи – проблеме бюрократизации современной общеобразовательной школы, опираясь на результаты специально проведенного социологического исследования. Для актуализации этой проблемы начнем с анализа тех трудностей, которые испытывает сегодня школьный учитель.

Трудности, с которыми сталкиваются учителя в своей профессиональной деятельности, обусловлены многими причинами, и проявления последствий от этих затруднений тоже различны. Конечно же, не все эти трудности непосредственно связаны с бюрократизацией школьной жизни. Одной из таких причин, связанной с бюрократизацией работы, является избыточная отчетность, чем не удовлетворены 58 % опрошенных учителей. Эта самая значимая причина и ведущее, по их мнению, проявление бюрократизации, чем не удовлетворены опрошенные.

Например, размером заработной платы не удовлетворены 58 %, материально-техническим оснащением учебного процесса – 45 %, объемом нагрузки – 27%, имеющимися цифровыми технологиями, образовательными платформами, качеством их работы – 33 % опрошенных учителей региона.

Согласно выводам, сделанным другими исследователями, «существующая система отчетности и бюрократическая нагрузка беспокоят педагогов даже больше, чем недостаточный рост заработной платы. Это значит, что проблема вышла за критическую черту» [18, с. 74].

 $[\]overline{\ \ \ \ \ \ }^{8}$ Социологический энциклопедический словарь / Редактор-координатор Г. В. Осипов. М. : Изд. группа ИНФРА-М – Норма, 1998. С. 37–38.

Актуализировать эту причину можно, также сравнив оценки респондентов факторов, которые, по их мнению, снижают качество педагогической деятельности (табл. 1).

В таблице названия факторов приведены по нисходящей по сумме показателей «влияет сильно» и «влияет, но не сильно». Из представленных оценок 13 факторов фактор заполнения отчетности занимает третье место, а по показателю «влияет сильно» этот фактор лидирует.

Намерения о снижении бюрократической нагрузки на учителей, часто носящие декларативный характер, высказывались и продолжают высказываться. Среди них, например, тезис Рособрнадзора от 22 марта 2022 года о сокращении документационной нагрузки педагогов как минимум в два раза на основе электронного документооборота и внесений изменений в статью 47 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» о праве педагогических работников не представлять отчетные документы за пределами утвержденного Министерством просвещения России перечня наименований видов и форм отчетности.

Действительно, на повсеместное введение цифрового документооборота во всех образовательных организациях объективно возлагаются большие надежды. Каждый третий опрошенный учитель ответил, что ведение цифрового документооборота существенно облегчает работу. В городах так считают 32-37 % респондентов, в сельской местности - 27 % респондентов. Вместе с тем в целом 35 % опрошенных (в городах – 36 %, на селе – 34 %) отмечают, что ведение цифрового документооборота – дело полезное и они относятся к нему положительно, но он порождает дублирование той же отчетности и увеличивает дополнительную нагрузку. 17 % респондентов в целом (в городах – 14 %, а на селе – 20 %) указали на отсутствие условий для ведения цифрового документооборота, связывая эти условия преимущественно с отсутствием Интернета.

Вместе с тем исследователи процесса цифровизации российской школы в своих публикациях указывают на усиление административного контроля за профессиональной деятельностью учителей в связи с цифровизацией, что также в

определенной мере способствует бюрократизации внутришкольной жизни 10 [19].

Со стороны администрации школы, региональных и муниципальных органов управления образованием, да и других властных структур регулярно приходят запросы на участие учителей в тех или иных проектах. Более того, школа превратилась в площадку, которую различные органы используют для проведения мероприятий, цели и содержание которых далеко не всегда связаны с учебно-воспитательным процессом. Примером являются участие педагогов в избирательных комиссиях различного уровня, в общественно-политических акциях и мероприятиях, в обходе территорий, прилегающих к школам, в обследовании жилищно-бытовых условий семей несовершеннолетних, проведении ремонта школьных помещений, в различных формах общественной работы вне школы и т.п. Поэтому учителя говорят о возрастающих трудностях в работе. Так, в ходе проведенного нами исследования практически одинаковое число респондентов, представляющих четыре группы школ (13-15 %), ответили, что «работать стало очень тяжело, я думаю, что скоро уйду из этой школы», а 25-28 %, отмечая рост трудностей в работе и невыполнимость целого ряда заданий, увольняться пока не планируют. Оптимистов среди опрошенных учителей -42-45%, которые говорят о том, что «в работе трудности есть, но они решаемы», и 4-9 % эти трудности стараются не замечать.

Большой объем и заорганизованность внеклассной и внешкольной работы, к тому же не связанной с образовательным процессом, – это тоже значимая проблема, на которую необходимо обратить внимание.

Несмотря на то, что, по мнению 38 % опрошенных учителей, результаты их внеурочной деятельности учитываются при начислении стимулирующих выплат, это стимулирование не влияет на рост благосостояния учителей. Респонденты закономерно видят перспективы роста своего дохода в различных видах образовательной деятельности: 32 % – в повышении учебной нагрузки, 24 % – в репетиторстве, 21 % – в участии в конкурсах и грантах, 18% – в повышении квалификации. 19% такие перспективы

⁹ Музаев А. Рособрнадзор: бюрократическая нагрузка учителей снизится в два раза // Большая перемена РФ. URL: https://www.changeorg/p/ (дата обращения: 03.04.2023).

¹⁰ Сапрыкина Д. И., Волохович А. А. Проблемы перехода на дистанционное обучение в Российской Федерации глазами учителей. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 32 с.

связывают с переходом в другую сферу деятельности, и 16% респондентов перспектив роста своего дохода не видят совсем.

В то же время 21 % респондентов отметили, что не менее одного раза в неделю заняты на мероприятиях, проводимых вне школы (на селе этот показатель несколько выше – 24%). Почти 40 % опрошенных участвуют в подобных мероприятиях один раз в две-три недели и 29% один раз в месяц.

Казалось бы, названные цифровые значения не беспредельны, но напрягает учителей в участии во внешкольных мероприятиях, на наш взгляд, не их количество, а качество и целесообразность для самих учителей. Поэтому, отвечая на открытые вопросы анкеты, респонденты предлагали Министерству просвещения Российской Федерации и Министерству образования и науки Республики Башкортостан определить перечень структур, которые вправе требовать от школы участия или организацию того или иного мероприятия и участия в нем, а также заранее информировать об этих мероприятиях, не забывая при этом принцип добровольности.

Как показало исследование, подтверждая свидетельства практики, значительная часть трудностей в работе школьных учителей в настоящее время связана с усилением административного давления на них со стороны администрации школ и органов управления образованием. Это отмечают 70-76 % респондентов, представляющих все четыре группы школ. Причем в сельских школах значение данного показателя несколько выше (76 %). Это, несомненно, сказывается на профессиональной деятельности учителей. Респонденты из всех четырех групп школ указали три основных последствия: рост общей загруженности и отчетности (64 %), рост усталости и раздражения от работы (47 %), больше времени уходит на внеклассную работу (31%).

В результате каждый второй (49%) опрошенный учитель испытывал на себе проявление синдрома профессионального (эмоционального) выгорания. Причем в городах с этим учителя сталкиваются чаще, нежели на селе [20, с. 65-66].

В ходе исследования учителями были названы 27 видов отчетности, которые они предоставляют администрации, из которых, по мнению каждого четвертого и большего числа респондентов, 14 видов следует оставить, а остальные пересмотреть. Так, в большей мере излишними

учителя считают отчет о работе по соблюдению правил дорожного движения (50%), о проведении инструктажей по пожарной безопасности (33%), отчет о заболеваемости обучающихся (36%), по обходу микрорайона на закрепленной территории (61%), мониторинг социальных сетей каждого ученика (65%), регистрация обучающихся и родителей на портале «Госуслуги» (68%), регистрация учеников на портале «Навигатор» (62%), мониторинг на толерантность (60%) и ряддругих. Здесь указаны те виды отчетности, оценки ненужности которых по показателю «считаю излишними» не менее чем вдвое превышают процентные значения показателя «следует оставить».

Проведенный в ходе исследования анализ этих видов отчетности о тех видах учебной и внеучебной деятельности, которую ведут учителя, невольно вызывает вопрос не только об их целесообразности, но и о подмене учителями функций, которые должны выполнять родители, сотрудники полиции, врачи, строители и другие лица. Учителя указывают на такие, по их мнению, излишние виды деятельности, как подготовка к посещению проверяющих служб и ответов на их письменные запросы, решение текущих организационных вопросов, ремонт и уборка школьных помещений и территории, участие в общественной работе за пределами школы.

Поэтому 37 % респондентов (в Уфе – 46 %, в других городах региона – 40 %, в сельских школах – 34 %) отмечают, что «бюрократизация и излишняя отчетность, ненужные мелкие поручения убивают труд учителя, педагоги уходят работать репетиторами или в частные школы». И если текучка педагогических кадров имеет ярко выраженное проявление, по мнению лишь 6% опрошенных учителей (40 % полагают, что текучки нет, а 54 % оценивают ее как явление обычное, свойственное любой организации), но и она имеет одной из причин бюрократию.

На наш взгляд, вопрос избыточной отчетности не приобрел бы столь выраженную остроту, если бы работа по ее заполнению стимулировалась материально. Только треть респондентов указали на то, что качественное ведение документации учитывается при начислении стимулирующих выплат в образовательных организациях, где они работают. При этом 17 % опрошенных считают, что ведение ежедневной и ежемесячной отчетности оплачивается достаточно,

а 34 % - недостаточно. 44 % респондентов ответили, что работа с отчетностью им совсем не оплачивается. 37 % опрошенных учителей в целом по региону (в Уфе и других городах – 46 % и 51 %, на селе – 26-32 %) отметили, что лишены и компенсационных выплат. В целом 57 % респондентов не удовлетворены размером оплаты своего труда, что больше характерно для городских учителей (60-64%), несколько меньше – для сельских (54%). Поэтому достойная и обязательная оплата дополнительных видов работы, включая заполнение отчетности, помогла бы минимизировать такую социальную проблему современной школы, как несоответствие заработной платы учителей социальной значимости, трудоемкости и ответственности их работы.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что из разного рода проявлений бюрократизации, например, таких как административное чванство во взаимоотношениях руководства школы с коллективом учителей, отчуждение администрации от педагогического сообщества и педагогов от администрации, не вызывают беспокойства у респондентов, так как не имеют заметного места. Педагоги, напротив, удовлетворены характером вертикальных и горизонтальных отношений в своих учебных коллективах. В то же время имеют место и продолжают усиливаться административное давление, выполнение несвойственных и излишних функций, бумаготворчество, заорганизованность и другие «прелести» бюрократизации внутришкольной жизни.

На фоне констатации фактов заорганизованности, формализации и наличия чрезмерного количества форм планирования и отчетности в общеобразовательных школах специалисты, занимающиеся научным и методическим обеспечением управления школой, продолжают в качестве мер повышения эффективности этого управления предлагать дополнительно к существующим новые формы планов и контроля за их исполнением. Так, например, в методической разработке «Управление общеобразовательной школой», составленной руководителем социально-психологической службы средней общеобразовательной школы № 684 г. Москвы А. Д. Сергеевой, названы 12 разновидностей только составляемых планов воспитательной работы и 9 видов внутришкольного контроля.

При этом предлагается дополнить эти виды контроля до 11 и осуществлять его в 4 этапа¹¹.

На этом основании исследователи делают разделяемый нами неутешительный вывод о том, что степень бюрократизации (в самом негативном понимании этого термина) системы образования не снизилась, как это должно быть, а повысилась, причем значительно. И вместо того чтобы решать, действительно, насущные проблемы управления образовательной организацией, их руководители часто занимаются тиражированием информационного хлама, зачастую никому, в сущности, и не нужного.

В результате тенденция утраты школой функции субъекта управления, на что еще более десяти лет назад указывали специалисты, окончательно закрепились. Школа стала полностью зависима от системы управления и как объект управления выполняет все распоряжения властных органов. Поэтому и тогда, и сейчас большинство учителей воспринимают органы управления образованием как контролеров, а не партнеров¹².

Одной из существенных причин сохранения подобной ситуации следует считать консервативный характер самой системы образования и, прежде всего, ее школьной подсистемы. Вследствие этого, а также наличия целого ряда устаревших традиций и стереотипов любые изменения, отражающие насущные общественные потребности и цивилизационные тренды, могут быть ощутимы только в долгосрочной перспективе. Другая причина, вытекающая из контекста представленного анализа, состоит в отсутствии постоянно действующего механизма обратной связи между школой и органами управления образованием. Основу этого механизма должен составлять социологический мониторинг причин появления, динамики проявления социальных проблем и результативности мер воздействия на них. На практике управленцу, столкнувшемуся с той или иной проблемой, в условиях недостаточности информации причинно-следственного характера, проще прореагировать принятием чисто бюрократического

¹¹ Сергеева А. Д. Управление общеобразовательной школой: методическая разработка. М., 2014. URL: https://info urok.ru/material.html?mid=144552 (дата обращения 02.03.2023).

¹² Егоров Е. Е., Васильева Л. И. Некоторые проблемы повышения качества управления образовательной организацией // Современные научные исследования и инновации, 2014. № 12. Ч. 2. URL: https://web.ynauka.ru/issues/2014/12/41260 (дата обращения: 02.03.2023).

решения в виде циркуляра или очередной формы, которую следует заполнить. Нельзя сбрасывать со счетов проявляющуюся в той или иной

мере бюрократизацию в других сферах общества. На этом фоне в сфере образования избежать таких проявлений трудно. •

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- 1. Филиппов Ф. Р. Социология образования : монография. Москва : Издательство «Наука», 1980. 199 с. EDN VLVWAI.
- 2. Осипов А. М., Матвеева Н. А. Социология образования в России: «работа над ошибками» в начале XXI века // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 36–42. EDN KVUBMP.
- 3. Курилович Н. В. Теоретико-методологические проблемы современной социологии образования // Философия и социальные науки. 2011. № 3-4. С. 66–70. EDN DCBZIY.
- 4. Шманкевич Т. Ю. Социология образования и социология школы: общее и особенное // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2012. № 2. С. 286–291. EDN OZGGFD.
- 5. Демьянов Е. И. Теоретические основы исследования взаимодействий в образовательном пространстве // Образовательное пространство школы: опыт социологических исследований: монография / под ред. Е. В. Прямиковой, С. В. Франц. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2014. С. 33–47. EDN ZDCDHT.
- 6. Акулич М. М. Противоречия и конфликты современного российского образования // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2016. Т. 16, № 1. С. 175–188. EDN VNVPVX.
- 7. Балынская Н. Р., Зиновьева Е. Г., Усманова Е. Г. Практические механизмы осуществления государственного управления в сфере образования // Вопросы управления. 2019. № 2 (57). С. 140–147. DOI 10.22394/2304-3369-2019-2-140-147. EDN JKBDWN.
- 8. Егорышев С. В., Егорышева Е. А. Социальные Проблемы профессиональной деятельности в оценках общественного мнения учителей Республики Башкортостан (на материалах социологического исследования 2022 г.) // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 2. С. 34–46. DOI 10.15593/2224-9354/2023.2.3. EDN NQZODB.
 - 9. Столь А. В. Развитие образования в Респу-

- блике Башкортостан как фактор социальной мобильности // Уфимский гуманитарный научный форум. 2022. № 2 (10). С. 153–163. DOI 10.47309/2713-2358_2022_2_153_163. EDN LUOCNW.
- 10. Кондратьев В. П. Понятие бюрократии: социологический аспект // Государственная служба. 2017. Т. 19, № 6 (110). С. 6–10. DOI 10.22394/2070-8378-2017-19-6-6-10. EDN YPDQGK.
- 11. Осипов А. М. Бюропатологии в современном российском образовании // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов: сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса (Тюмень, 14 октября 2020 г.) / под ред. В. А. Мансурова. Тюмень: Российское общество социологов, 2020. С. 4208–4221. DOI 10.19181/kongress.2020.496. EDN PXYFCY.
- 12. Кравцов С. С., Крылова Н. Б. Бюрократизация школы // Народное образование. 2010. № 9 (1402). С. 83–91. EDN MZIWDT.
- 13. Осипов А. М., Матвеев В. В., Матвеева Н. А., Воронцова Т. И. Школьные администраторы: агенты и жертвы бумажного прессинга // Социологические исследования. 2021. № 9. С. 71–79. DOI 10.31857/S013216250014215-9. EDN NTSRIF.
- 14. Полутин С. В., Мананникова Ю. В. Процессы бюрократизации и дебюрократизации учительского труда и их влияние на качество профессиональной деятельности педагогов: результаты социологического проекта // Интеграция образования. 2020. Т. 24, № 1 (98). С. 75–97. DOI 10.15507/1991-9468.098.024.202001.075-097. EDN PKKCME.
- 15. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. Социология: монография: в 4 т. Т. 1. Москва: НИУ «Высшая школа экономики», 2016. 448 с. EDN XZYVED.
- 16. Альпидовская М. Л. Концепция рациональной бюрократии индустриального общества М. Вебера // Вестник Финансовой академии. 2007. № 2 (42). С. 82–89. EDN IBVJGJ.
- 17. Огольцова Е. Г., Косякова П. С. Феномен бюрократии в работах М. Вебера // Молодой ученый. 2022. № 50 (445). С. 459–461. EDN PRSFHX.
 - 18. Попов Д. С., Стрельникова А. В., Григорь-

ева Е. А. Учителя в условиях «кризисной цифровизации»: на пороге «нового луддизма»? // Социологический журнал. 2023. Т. 29, № 1. С. 55–77. DOI 10.19181/socjour.2023.29.1.3. EDN ECQYHE.

19. Радина Н. К., Балакина Ю. В. Вызовы образованию в условиях пандемии: обзор исследований // Вопросы образования. 2021. № 1. С. 178–194. DOI 10.17323/1814-9545-2021-1-178-

194. EDN BCWDKE.

20. Егорышев С. В. Эмоциональное выгорание учителей как фактор снижения эффективности их профессиональной деятельности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2023. Т. 23, № 1. С. 61–73. DOI 10.22363/2313-2272-2023-23-1-61-73. EDN KZGKTD.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Егорышев Сергей Васильевич – доктор социологических наук, профессор; Институт стратегических исследований Академии наук Республики Башкортостан — главный научный сотрудник (450008, Россия, Респ. Башкортостан, Уфа, ул. Кирова, 15); sv_egoryshev@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 317567, ORCID: 0000-0002-0111-5497.

Статья поступила 03.08.2023; рецензия получена 25.09.2023; принята к публикации 26.09.2023.

BUREAUCRATIZATION AS A SOCIAL PROBLEM OF MODERN COMPREHENSIVE SCHOOL

S. V. Egoryshev^a

^a Institute for Strategic Studies of the Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan (Ufa, Russia)

ABSTRACT:

Introduction. The article features the results of a sociological study conducted under the author's guidance, by the sociologists of the Institute for Strategic Studies of the Republic of Bashkortostan, in 2022 in the regional schools in preparation of the Parliamentary hearings in the State Assembly - Kurultai of the Republic of Bashkortostan, on improving the regulatory and legal support of professional activities in the republican education system. The purpose of the research was to identify and analyze the social problems faced today by the general education school and the main subjects interacting in it - students and teachers, as well as to determine the effectiveness of the socio-legal mechanisms used by education authorities to minimize and resolve these problems. The study showed that one of the main such problems is the bureaucratization of school management, which determines the manifestation and severity of many other problems, which naturally affects the decline in the quality of the educational process.

Materials and methods. Methodologically, in the course of the study, approaches were used that have developed in such modern branches of sociological knowledge as the sociology of management and the sociology of education. The information base of the article was made up of official statistics and the results of a sociological survey conducted through the method of online questioning among 4529 teachers, which accounted for 14% of their total number in the region. The respondents represented 4 groups of schools depending on their location (the city of Ufa, other republican cities, centers, municipalities and rural schools).

Results. An analysis of literature and the results of a sociological study conducted under the author's guidance, led to the conclusion that the manifestations of bureaucratization, expressed in an excessive strengthening of administrative control over school life, in an increase in the volume and number of reporting forms, in frequent distractions of teachers from performing the direct functions of teaching and upbringing, are noticeably reflected in the decline in the quality of the educational process, substitute its creative potential for administration, and ultimately limit the role of school in socializing younger generation. School management practices used today do not contribute to solving this topical problem.

Discussion. The conservative nature of the education system itself and, above all, its school subsystem contributes to the preservation of this situation. Due to quite a number of outdated traditions and stereotypes, any changes that reflect urgent social needs and civilizational trends can only be felt in the long term. In addition, there is no permanent feedback mechanism between the school and education authorities, the basis of which is sociological monitoring of the causes of the emergence, the dynamics of the manifestation of social problems and the effectiveness of measures to influence them.

FUNDING: The article was prepared as part of the state task of the ISS SBSI AS RB.

KEYWORDS: sociology of education, Russian comprehensive school, Republic of Bashkortostan, teachers, students, professional activity issues, bureaucratization, sociological research.

FOR CITATION: Egoryshev, S. V. (2023). Bureaucratization as a social problem of modern comprehensive school. *Management Issues*, 17(5), 83–94. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-83-94.

REFERENCES

- 1. Filippov, F. R. (1980). *Sociology of Education*. Publishing house "Nauka". https://elibrary.ru/vlvwai.
- **2.** OSIPOV, A. M., & MATVEEVA, N. A. (2009). Sociology of education in Russia: "working on mistakes" at the beginning of the 21st century. *Higher Education in Russia*, (9), 36–42. https://elibrary.ru/kvubmp.
- 3. Kurilovich, N. V. (2011). Theoretical and methodological problems of the contemporary sociology of education. *Philosophy and Social Sciences*, (3-4), 66–70. https://elibrary.ru/dcbziy.
- 4. Shmankevich, T. Yu. (2012). The sociology of education and the sociology of school. What is the difference?. *Bulletin of St. Petersburg University. Episode 12. Psychology. Sociology. Pedagogy*, (2), 286–291. https://elibrary.ru/ozggfd.
- 5. Demyanov, E. I. (2014). Theoretical foundations for studying interactions in the educational space. In E. V. Pryamikova, & S. V. Franz (Eds.) *Educational space of the school: experience of sociological research* (pp. 33–47). Ural State Pedagogical University. https://elibrary.ru/zdcdht.
- 6. Akulich, M. M. (2016). Contradictions and conflicts of the contemporary Russian education. *RUDN Journal OF Sociology*, *16*(1), 175–188. https://elibrary.ru/vnvpvx.
- 7. Balynskaya, N. R., Zinovieva, E. G., & Usmanova, E. G. (2019). Practical mechanisms of implementation of public administration in the sphere of education. *Management Issues*, (2), 140–147. https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-2-140-147.
- 8. EGORYSHEV, S. V., & EGORYSHEVA, E. A. (2023). Social problems of professional activities in evaluations of public opinion of teachers in the Republic of Bashkortostan (by the materials of the 2020 so-

- ciological research). Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences, (2), 34–46. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.2.3.
- 9. Stol., A. V. (2022). Quality and factors of economic growth of the largest non-capital aglomerations in Russia. *Ufa Humanitarian Scientific Forum*, (2), 153–163. https://doi.org/10.47309/2713-2358_2022_2_153_163.
- 10. Kondratyev, V. P. (2017). The concept of bureaucracy: Sociological aspect. *Civil Service*, *19*(6), 6–10. https://doi.org/10.22394/2070-8378-2017-19-6-6-10.
- 11. OSIPOV, A. M. (2020). Bureaupathology in modern Russian education. In V. A. Mansurov (Ed.) Sociology and Society: Traditions and Innovations in the Social Development of Regions (pp. 4208–4221). Russian Society of Sociologists. https://doi.org/10.19181/kongress.2020.496.
- 12. Kravtsov, S. S., & Krylova, N. B. (2010). Bureaucratization of the school. *Public Education*, (9), 83–91. https://elibrary.ru/mziwdt.
- 13. OSIPOV, A. M., MATVEEV, V. V., MATVEEVA, N. A., & VORONTSOVA, T. I. (2021). School administrators: Agents and victims of paper pressure. *Sotsiologicheskie Issledovaniya*, (9), 71–79. https://doi.org/10.31857/S013216250014215-9.
- 14. POLUTIN, S. V., & MANANNIKOVA, YU. V. (2020). Processes of bureaucratization and de-bureaucratization of teaching work and their impact on the quality of teachers' professional activities: Results of a sociological project. *Integration of Education*, 24(1), 75–97. https://doi.org/10.15507/1991-9468. 098.024.202001.075-097.

- 15. Weber, M. (2016). Economy and Society: Essays on Understanding Sociology. Sociology. National Research University "Higher School of Economics". https://elibrary.ru/xzyved.
- 16. ALPIDOVSKAYA, M. L. (2007). M. Weber's concept of rational bureaucracy in industrial society. *Bulletin of the Financial Academy*, (2), 82–89. https://elibrary.ru/ibvjgj.
- 17. OGOLTSOVA, E. G., & KOSYAKOVA, P. S. (2022). The phenomenon of bureaucracy in the works of M. Weber. *Young Scientist*, (50), 459–461. https://elibrary.ru/prsfhx.
 - 18. Popov, D. S., Strelnikova, A. V., & Grigorieva, E. A.

- (2023). Russian high school teachers in the face of ongoing technological change: Heading towards a new luddism?. *Sociological Journal*, 29(1), 55–77. https://doi.org/10.19181/socjour.2023.29.1.3.
- 19. RADINA, N. K., & BALAKINA, YU. V. (2021). Challenges for education during the pandemic: An overview of literature. *Educational Studies. Moscow*, (1), 178–194. https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-1-178-194.
- **20.** EGORYSHEV, S. V. (2023). Emotional burnout of teachers as a factor of their professional inefficiency. *RUDN Journal of Sociology*, 23(1), 61–73. https://doi.org/10.22363/2313-2272-2023-23-1-61-73.

AUTHORS' INFORMATION:

Sergey V. Egoryshev – Dr. Sci (Sociology), Full Professor; Institute for Strategic Studies of the Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan — *chief researcher* (15, Kirov St., Ufa, Bashkortostan, 450008, Russia); sv_egoryshev@mail.ru. RSCI AuthorID: 317567, ORCID: 0000-0002-0111-5497.

The article was submitted 08/03/2023; reviewed 09/25/2023; accepted for publication 09/26/2023.

Информация для авторов

Статьи направляются на электронную почту редакции management-ui@ranepa.ru. Представляемая статья должна соответствовать структуре IMRAD и включать разделы:

- введение;
- материалы и методы;
- результаты;
- обсуждение.

В случае необходимости допустимо включать раздел «Обзор литературы».

Объем статьи должен составлять 30–40 тыс. знаков с пробелами. Тексты рукописей с заимствованием более 15 % и (или) уровнем оригинальности текста менее 70 % не могут быть опубликованы в журнале. Допускается не более 10 % самоцитирования.

Иллюстративные материалы (рисунки, чертежи, графики, диаграммы, схемы) выполняются с помощью графических электронных редакторов. Должны иметь последовательную нумерацию и не превышать формата А4. Страница должна иметь книжную ориентацию.

Цифровые данные оформляются в таблицу. Таблицы не должны быть громоздкими (не более формата А4, книжная ориентация). Каждая таблица должна иметь порядковый номер и название (на русском и английском языке).

Ссылки оформляются в квадратных скобках по тексту статьи, с указанием номера источника по списку и страниц, на которые ссылается автор (например: [9, с. 36], [18, с. 4]). Список источников должен содержать не менее 20 единиц, из которых не менее 10 должны быть датированы не менее чем 3 годами ранее момента публикации и из которых не менее 3 источников должны индексироваться международными базами цитирования (Web of Science или Scopus).

Библиографический список формируется в конце статьи по мере упоминания источников в тексте (не по алфавиту и не по иерархии источников) и может включать в себя следующие типы источников: монография, статья в рецензируемом научном журнале, диссертация или автореферат к ней, статья в сборнике материалов (трудов) научно-практической конференции. Иные источники должны оформляться в виде постраничных сносок либо, по мере возможности, упоминаться непосредственно в тексте.

Обязательным требованием является наличие кодов DOI или EDN в каждом русскоязычном источнике. Для англоязычных источников обязательно наличие только кода DOI. Код EDN можно обнаружить на странице описания публикации в научной электронной библиотеке eLibrary. При отсутствии этих кодов источник следует указывать в виде постраничной сноски.

Помимо текста статьи автором представляются на русском и английском языках:

а) аннотация.

Порядок изложения информации должен соответствовать структуре статьи и включать разделы: введение; материалы и методы; результаты; обсуждение.

Объем аннотации должен составлять 2–2,5 тыс. знаков. Её текст не должен повторять название и текст статьи. Авторская аннотация призвана выполнять функцию независимого от статьи источника информации.

б) ключевые слова и словосочетания.

В качестве ключевых слов могут использоваться как одиночные слова, так и словосочетания в единственном числе и именительном падеже. Рекомендуемое количество ключевых слов – 6-9, количество слов внутри ключевой фразы – не более трех.

в) пристатейный библиографический список.

г) сведения об авторах:

- -ФИО (полностью);
- -AuthorID РИНЦ; ORCID, ScopusID, ResearcherID;
- -место работы (учебы) и его почтовый адрес;
- -ученая степень, ученое звание;
- -адрес электронной почты.

д) *тематические рубрики*: ГРНТИ (http://grnti.ru/) и коды ВАК (1-2 кода).

Ответственность за достоверность указанных сведений несет автор статьи.

Не принимаются статьи, направленные в редакцию без выполнения требований настоящих условий публикации.

Научное издание

Журнал выходит 6 раз в год

Учредитель:

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

119571, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1

Издатель:

Уральский институт управления – филиал РАНХиГС 620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66

Адрес редакции: 620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66

Адрес эл. почты: management-ui@ranepa.ru https://journal-management.com/

Компьютерная вёрстка: Д. И. Трушков Корректура: Л. В. Ким Перевод: Э. Э. Недоросткова

При перепечатывании ссылки на «Вопросы управления» обязательна

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-85748 от 25.08.2023

Дата выхода в свет: 31.10.2023. Формат $60\times84/8$. Гарнитура Minion. Усл. печ. л. 11,20. Уч.-изд. л. 10,45. Тираж 999. Цена свободная

Отпечатано в ООО Издательство и Типография «Альфа Принт». Адрес: 620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, 2ж. Заказ № 17836



