



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ISSN 2304-3369
eISSN 2308-8842

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
УРАЛЬСКОГО
ИНСТИТУТА
УПРАВЛЕНИЯ

MANAGEMENT ISSUES

№ 6 (79)
2022

ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Объяснение субнационального бикамерализма
в России (на примере Свердловской области)

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

Оценка лояльности потребителей на рынке
строительных материалов

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Адаптация студентов в условиях
трансформации высшей школы:
обоснование управленческих решений

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



ISSN 2304-3369
eISSN 2308-8842

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

MANAGEMENT
ISSUES

№ 6 (79) 2022

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

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

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Балынская Наталья Ринатовна – Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (Магнитогорск, Россия)

Хайнс Джеффри – Лондонский университет Метрополитен (Великобритания)

Гаррисон Елена – Университет Монтаны (США)

Костина Наталия Борисовна – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

Любовный Владимир Яковлевич – Всероссийская Академия внешней торговли (Москва, Россия)

Молчанов Игорь Николаевич – Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

Грей Патрик – Лондонский университет Метрополитен (Великобритания)

Ростовская Тамара Керимовна – Федеральный научно-исследовательский социологический центр РАН (Москва, Россия)

Силин Яков Петрович – Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

Скаво Кармин – Восточно-каролинский университет (США)

Скоробогатский Вячеслав Васильевич – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

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

Литвиненко Александр Николаевич – Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации (Санкт-Петербург, Россия)

Ли Минюэ – Чжуннаньский университет экономики и права (КНР)

ОТДЕЛ ПЕРЕВОДА:

Недоросткова Эльвира Эдуардовна – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

Юдина Оксана Леонидовна – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

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: 5.2.4 – Финансы (экономические науки); 5.4.7 – Социология управления (социологические науки); 5.5.2 – Политические институты, процессы и 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 77-49260 от 02.04.2012.

Материалы журнала размещаются:

- на офиц. сайте: <https://journal-management.com/>
- на платформе Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) **Научной электронной библиотеки eLibrary.ru** (ID: 37595)
- в открытой библиотеке **CyberLeninka.ru**
- в ЭБС «Лань»
- в библиотеке «ЛитРес»

Подписной индекс – 66020.

ЛитРес:

EDITORIAL BOARD

EDITOR-IN-CHIEF:

Natalia G. Chevtava – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

Natalya R. Balynskaya – Nosov Magnitogorsk State Technical University (Magnitogorsk, Russia)

Jeffrey Heinz – London Metropolitan University (Great Britain)

Helen Harrison – University of Montana (USA)

Natalia B. Kostina – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

Vladimir Ya. Lyubovny – Russian Foreign Trade Academy (Moscow, Russia)

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

Patric Grey – London Metropolitan University (Great Britain)

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

Yakov P. Silin – Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)

Carmine Scavo – East Carolina University (USA)

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

Anna P. Bagirova – 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)

Li Mingyue – Zhongnan University of Economics and Law (China)

TRANSLATION DEPARTMENT:

Elvira E. Nedorostkova – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

Oksana L. Udina – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

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: 5.2.4 – Finance (Economic Sciences); 5.4.7 – Sociology of management (Sociological Sciences); 5.5.2 – Political institutions, processes and 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 77-49260 dated April 2, 2012.

Журнал индексируется:

INDEX  COPERNICUS
INTERNATIONAL

  
Registry of Open Access Repositories

© Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Мухаметов Р.С.

Объяснение субнационального бикамерализма в России (на примере Свердловской области)

Дидковская Я.В., Трынов Д.В., Масоров С.Д.

Проблема конструктивности политического участия молодежи в современных российских условиях

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

Савельев И.А.

Реализация стратегии социально-экономического развития регионов РФ в контексте снижения негативных последствий социально-экономических неравенств

Изакова Н.Б., Попова О.И.

Оценка лояльности потребителей на рынке строительных материалов

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Зборовский Г.Е., Амбарова П.А.

Адаптация студентов в условиях трансформации высшей школы: обоснование управленческих решений

Апенько С.Н., Ефимова Г.З.

Ключевые факторы успешности реализации проектов трансформации университетов

CONTENTS

POWER and PUBLIC ADMINISTRATION

Mukhametov R.S.

Explaining subnational bicameralism in Russia (exemplified by the Sverdlovsk region)

Didkovskaya Ya.V., Trynov D.V., Masorov S.D.

The problem of constructiveness of the youth political participation in the modern Russian conditions

ECONOMICS and MANAGEMENT

Savelev I.A.

36 Implementing the socio-economic development strategy of the RF regions in the context of reducing negative consequences of socio-economic inequalities

Izakova N.B., Popova O.I.

48 Assessing customer loyalty in the construction materials market

SOCIAL MANAGEMENT

Zborovsky G.E., Ambarova P.A.

64 Adaptation of students in the context of higher education transformation: management decisions justification

Apenko S.N., Efimova G.Z.

80 Key success factors for the university transformation projects implementation

ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**POWER
and PUBLIC ADMINISTRATION**

ОБЪЯСНЕНИЕ СУБНАЦИОНАЛЬНОГО БИКАМЕРАЛИЗМА В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Мухаметов Р.С.^а

^а Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

АННОТАЦИЯ:

Тема бикамерализма является одним из основных направлений изучения в рамках исследования законодательной власти в силу распространения в мире двухпалатных национальных парламентов. Несмотря на наличие на субнациональном уровне бикамерализма в отдельных государствах, политические ученые мало внимания уделяют изучению этой темы. Как можно объяснить создание региональных двухпалатных ассамблей? Настоящая статья посвящена поиску ответа на этот вопрос. Постсоветская Россия с ее девятью субъектами, где были учреждены вторые палаты законодательных собраний, представляет собой своего рода естественную лабораторию для анализа причин создания субнационального бикамерализма.

Для достижения поставленной цели в качестве метода исследования автор выбрал метод анализа соответствия как часть кейс-стади. Анализ соответствия предполагает выполнение нескольких шагов: 1) рассмотрение нескольких теорий, объясняющих создание политических институтов; 2) отбор случая для изучения; 3) проверку объяснительной силы теоретических подходов.

Концептуальной основой исследования стал неoinституционализм и его основные направления – теория рационального выбора, социологический институционализм (диффузная теория в частности) и социологический институционализм. Регионом с двухпалатной легислатурой, который стал объектом исследования, выступила Свердловская область. В статье рассматривается зарождение идеи бикамерализма и учреждение второй палаты в регионе.

В результате проведенного исследования автор пришел к выводу, что теория рационального выбора имеет недостаточную силу в объяснении субнационального бикамерализма. Показано, что создание двухпалатной региональной легислатуры есть результат последствий общенациональных исторических процессов и обстоятельств. Идея создания второй палаты была взята из конституционных проектов 1992-1993 гг. и/или зарубежного опыта организации государственной власти.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бикамерализм, парламент, анализ соответствия, Свердловская область, неoinституционализм, теория рационального выбора, диффузная теория, исторический институционализм, «критические моменты», Эдуард Россель.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Мухаметов Р.С. Объяснение субнационального бикамерализма в России (на примере Свердловской области) // Вопросы управления. 2022. № 6. С. 5–21. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/01>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-5-21. EDN: KJFQRU.

■ ВВЕДЕНИЕ

Термин «бикамерализм» относится к парламентам с двумя палатами, разделяющими законодательные полномочия. Данный политический институт давно привлекает внимание исследователей [1; 2]. Несмотря на это, как самостоятельная тема в современной политической нау-

ке бикамерализм недостаточно изучен и мало теоретизирован. Его иногда называют «концепцией в поисках» [3, с. 3]. Основная причина этого находится в общем неправильном представлении о «вторичности» вторых палат по сравнению с «нижними» палатами. Исходя из того, что первые палаты («нижние») ближе к народу,

они отражают население в целом, им приписывают более демократический характер, чем «верхним», которые представляют регионы или национальные меньшинства [4, с. 478]. Напротив, недавние исследования бикамерализма, как правило, рассматривают его с другой точки зрения, отворачиваясь от публично-правового аспекта изучения. Многие из наиболее влиятельных работ использовали методы формального моделирования, основанные на теоретико-игровом анализе и математических моделях политики при изучении бикамерализма [5; 6]. Литература, опубликованная в последние десятилетия по функциям верхних палат парламентов, обширна [7; 8; 9; 10].

Наличие достаточного количества исследований, посвященных бикамерализму, обусловлено распространением вторых палат законодательных органов в мире. По данным Межпарламентского союза, на декабрь 2021 г. из 193 стран мира 79 государств и территорий имеют двухпалатные парламенты (40,9%), а 113 – однопалатные (59,1%)¹. На данном этапе необходимо отметить два момента. Во-первых, в плане теоретической рефлексии изучение бикамерализма происходит неравномерно, т.е. количество исследований, посвященных природе вторых палат на субнациональном уровне, является ограниченным [11]. Во-вторых, хотя бикамерализм является широко распространенным методом организации национальных законодательных органов, он реже встречается в структуре законодательных органов на региональном уровне. В настоящий период времени субнациональный бикамерализм существует в сорока девяти американских штатах (во всех, кроме Небраски), пяти австралийских штатах (во всех, кроме Квинсленда), пяти индийских штатах (из двадцати пяти) и восемью аргентинских провинций (из двадцати четырех). В России только девять регионов имели двухпалатные парламенты. К ним относились Адыгея, Башкортостан, Тыва, Кабардино-Балкария, Карелия, Чечня, Чукотка, Якутия, а также Свердловская область. Исходя из всего вышесказанного, мы можем сформулировать следующий исследовательский вопрос: как можно объяснить создание региональной двухпалатной ассамблеи? Какая теория лучше всего объясняет учреждение

второй палаты парламента на субнациональном уровне?

Данное исследование не является первым, которое стремится найти ответ на вышепоставленные вопросы. Часть исследователей считает, что, учреждая в начале 90-ых гг. XX в. двухпалатные парламенты, субъекты РФ, копировали федеральную схему организации политической власти, для многих регионов (особенно республик) двухпалатные ассамблеи были символом «особости», качественного отличия от краев и областей, что подчеркивало их «государственность». Субнациональный бикамерализм был присущ субъектам РФ, которые отличались многонациональным составом населения. Учреждение двухпалатных legislatures имело целью учет интересов разных этнических групп. Создавая вторую палату, региональное руководство получало дополнительные рычаги для расширения собственной опоры в представительных органах власти [12]. Другие исследователи также подчеркивали, что на создание второй палаты регионального парламента субъекты РФ шли по символическим соображениям, т.е. бикамерализм рассматривался как признак государственного суверенитета, что означало высокий политико-правовой статус региона [13].

Эта статья дополняет существующую литературу по субнациональному бикамерализму тремя аспектами. Во-первых, данная работа посвящена анализу одного случая (создание второй палаты парламента Свердловской области), что позволяет провести углубленное исследование по конкретному предмету и установить причины появления региональной двухпалатной legislatures. Во-вторых, статья вносит важный концептуальный вклад в тестирование объяснительной силы существующих теоретических подходов (теории рационального выбора, диффузной теории и исторического институционализма). Наконец, несмотря на то что в некоторых работах анализировались причины учреждения вторых палат в региональных legislatures, в них отсутствовала теоретико-методологическая проработка темы исследования, что мы постарались исправить.

Структура статьи выглядит следующим образом. В первой части раскрывается метод исследования. Теории, объясняющие создание вторых палат на субнациональном уровне, представлены во втором разделе. Третья часть по-

¹ Inter-Parliamentary Union. URL: <https://www.ipu.org/national-parliaments> (accessed 17.03.2022).

священа обоснованию выбора конкретного случая. Результаты исследования рассмотрены в четвертом разделе. Наконец, в пятой части изложены основные выводы работы.

■ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В силу наличия малого числа *N*-случаев (девять субъектов РФ, где существовали вторые палаты парламентов) можно было бы ожидать использование сравнительного метода. Однако по ряду причин, о которых мы скажем в другом разделе статьи, в качестве метода исследования был выбран метод кейс-стади (метод исследования конкретного случая). Он включает в себя «интенсивное изучение одной единицы с целью понимания более широкого класса (подобных) единиц, наблюдаемых в один момент времени или в течение некоторого ограниченного периода времени» [14, с. 342]. Существует несколько аналитических стратегий, которые могут быть использованы для выявления причинно-следственных механизмов в рамках одного случая. Это ко-вариационный подход (*co-variational analysis*), отслеживание процесса (*process tracing*), а также анализ соответствия (*congruence analysis*) [15; 16; 17]. Из трех вышеназванных методов в данной работе аналитическим инструментом выступает анализ соответствия. Это исследовательский метод, в котором ученый анализирует один случай для предоставления эмпирических доказательств объяснительной значимости одного теоретического подхода по сравнению с другими. Данный метод исследования направлен на размышление о взаимосвязи между эмпирическими наблюдениями и абстрактными понятиями. Цель применения анализа соответствия заключается в том, чтобы внести вклад в научный дискурс об актуальности и относительной важности конкретных теорий [15, с. 144]. Анализ соответствия направлен на выяснение, какая из нескольких теорий лучше подкреплена доказательствами при объяснении случая. Задача подхода – сравнить силу доказательств различных теоретических объяснений результата *Y*. Таким образом, можно сказать, что анализ конгруэнтности – это подход к проверке теории, который фокусируется на выводах о (не)соответствии конкретных наблюдений определенным теориям или относительной силе этих теорий для объяснения/понимания изучаемого случая.

Важно отметить, что в анализе соответствия прослеживаются только «минималистские» причинно-следственные связи и механизмы по сравнению с методом отслеживания процесса, т.к. причинно-следственный процесс между *X* и *Y* «не распакован в деталях». Аналитический итог данного подхода состоит в том, что причинно-следственные утверждения о механизмах, связывающих *X* с *Y*, основаны на более слабых доказательствах причинного процесса, чем они были бы таковыми, если бы механизм был явно распакован, а затем изучен эмпирически. Данный метод позволяет получить только некоторую форму механистического доказательства причинно-следственного процесса в конкретном случае [18, с. 250-251]. Иными словами, метод анализа соответствия дает более слабые механистические доказательства, чем отслеживание процессов, позволяя нам делать лишь предварительные выводы о причинно-следственном процессе, который потенциально связывает определенную причину и результат. Он может быть использован для оценки причинно-следственных связей в конкретных случаях без стремления обобщать за пределами самого случая. Следует подчеркнуть, что анализ соответствия не способен окончательно «исключить» или «подтвердить» альтернативные теории, а его цель – это установить сравнительную силу доказательств для одной или нескольких теорий. Такой подход позволяет исследовать несколько конкурирующих теорий путем анализа единичных случаев.

При сравнении отслеживания процессов с анализом соответствия мы находим относительные преимущества последнего. Анализ соответствия, как правило, менее требователен с точки зрения разработки теории и значительно легче реализуется на практике. С точки зрения определения эмпирических тестов, при отслеживании процессов происходит фокусировка только на одном механизме. Отслеживание процесса может сделать причинно-следственный вывод только в отношении одной теории в виде механизма, который функционирует как непрерывная цепочка действий и реакций. Его трудно использовать для проверки различных объяснений в рамках одного случая из-за объема требуемых аналитических ресурсов. В анализе соответствия, напротив, обычно используется несколько конкретных и альтернативных тео-

несколько конкретных и альтернативных теорий [19, с. 304]. Анализ соответствия состоит из нескольких шагов:

- 1) необходимо определиться с теориями, которые объясняют случай;
- 2) отбор одного «случая»;
- 3) оценка объяснительной способности теорий на примере конкретного случая [18, с. 259; 15, с. 150].

Исследователи, которые занимаются анализом политических изменений, например, развитием представительных институтов, сталкиваются с наличием относительно скудных данных. В этой связи предлагается для успешного изучения тщательно отобранного случая использовать метод анализа конгруэнтности [20]. Анализ соответствия очень похож на то, что Р. Инъ называет «сопоставлением с образцом» (*pattern matching*) [21, с. 224-225]. Необходимо отметить, что данный метод активно применяется в международных отношениях. Отличным примером является классическое исследование Г. Аллисона о Кубинском ракетном кризисе [22]. Преимущества использования данного метода также могут быть продемонстрированы в изучении причин расширения НАТО на восток [23].

■ АНАЛИТИЧЕСКИЕ РАМКИ И ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии с алгоритмом анализа соответствия представляется необходимым определиться с теоретическими подходами к объяснению происхождения политических институтов в целом. Методологической основой данного исследования является «новый институционализм» [24]. Выбор данного теоретического направления обусловлен тем, что его представители изучали политические институты, их природу и институциональные изменения. Существует три ветви неоинституционализма: теория рационального выбора, социологический институционализм и исторический институционализм [25; 26].

В рамках теории рационального выбора деятельность по созданию новых институтов рассматривается как одно из проявлений экономической модели человека, определяемого как «изобретательный, оценивающий, максимизирующий человек» [27, с. 84]. Для обозначения этой модели часто используют акроним

REMM («*Resourceful, Evaluative, Maximizing Man*») [28, с. 55]. Сторонники этой теории считают, что институты формируются группой политических акторов, осознающих свои интересы, субъекты имеют фиксированный набор предпочтений, ведут себя исключительно инструментально с целью достичь эти предпочтения. Эта формулировка предполагает, что акторы создают институт для реализации своих интересов, которые чаще всего концептуализируются с точки зрения выгод [26, с. 54-55]. Политические институты – это продукт взаимодействия отдельных агентов, которые преследуют свои личные интересы. Утверждается, что институты выбираются рационально корыстными агентами и представляют собой эффективный ответ на решение коллективных проблем [29].

Теория рационального выбора исходит из предположения, что индивид имеет определенные предпочтения. Будучи рациональным актором, он анализирует имеющиеся альтернативные варианты поведения и выбирает тот, который наиболее соответствует его интересам. Выбор из альтернативных вариантов производится через сопоставление (калькуляцию) выгод (максимизация предпочтений) и издержек, которыми будет сопровождаться каждая альтернатива. Поэтому рациональным будет выбор той альтернативы, которая в сумме дает самый оптимальный результат. Теория рационального выбора, применяемая к политическим институтам, предполагает, что институты могут быть объяснены путем изучения стимулов, с которыми сталкиваются субъекты, создавшие и поддерживающие их. Институты существуют потому, что можно было бы разумно ожидать, что они повысят/повышают благосостояние своих создателей.

Данный теоретический подход опирается на новую институциональную экономику, работу О. Уильямсона по транзакционным издержкам. Развитие конкретной организационной формы можно объяснить как результат усилий рациональных субъектов по снижению транзакционных издержек. Этот подход рассматривает политические институты с точки зрения функций, которые они выполняют. Аргументы функционалистов принимают следующую форму: результат X (например, учреждение, политика или организация) существует, потому что он выполняет функцию Y [30]. Утилитарные моде-

ли рассматривают институты как создание рациональных субъектов, преследующих свои общие материальные интересы [31]. Наиболее известный способ теоретизации рационального проектирования политических институтов можно назвать функционализмом, ориентированным на субъекта, т.е. утверждением, что конкретный институт существует потому, что ожидается, что он будет служить интересам тех, кто его создал [32, с. 106-107].

Исходя из этого можно сказать, что вторые палаты парламента могут иметь значение, потому что их члены имеют право накладывать вето или, по крайней мере, отклонять законопроекты, принятые нижней палатой. Полезности бикамерализма для органов региональной исполнительной власти в том, что состав депутатов нижней палаты может быть оппозиционно настроен по отношению к главе региона. Верхняя (вторая) палата – новый игрок с правом вето, благодаря которому можно поддерживать политический статус-кво [33]. Иными словами, имеет место быть взгляд на верхнюю палату как гаранта «правильной» политики (в интересах региональной правящей элиты). Верхняя палата рассматривается как противовес «народной» нижней палате [6, с. 35-36].

Исторические истоки социологического институционализма восходят к концу 1940-х гг., когда Филип Селзник внес новаторский теоретический вклад в теорию организации [34]. Исследователи этой теории рассматривают институциональные правила, нормы и структуры не как изначально рациональные или продиктованные соображениями эффективности, а как культурно сконструированные [35, с. 133]. Представители этого подхода утверждают, что организации часто перенимают новую институциональную практику не потому, что она продвигает эффективность организации с точки зрения средств и целей, а потому, что это повышает социальную легитимность организации или ее участников. Другими словами, организации принимают конкретные институциональные формы или практики, поскольку последние высоко ценятся в более широкой культурной среде [36].

Частью школы социологического институционализма стала концепция диффузии инноваций. Данный подход применяется для изучения внутренних изменений и процессов, по-

средством которых определенные типы изменений приводили к аналогичным изменениям в других государствах [37]. Изучение распространения инноваций началось с работ Г. Тарда [38]. Под диффузией инноваций понимается процесс, посредством которого нововведения передаются по определенным каналам с течением времени среди членов социальной системы [39, с. 5]. Другие исследователи используют термин «модульный» для описания распространения коллективных действий между группами. Модульное действие – это такое действие, которое основано на сознательном подражании предыдущему успешному примеру [40, с. 259]. Наиболее важным элементом теории диффузии является существование «моделей» или прототипа, который и демонстрирует определенные модели поведения и которым наблюдатель стремится соответствовать [41, с. 156].

Исследователи отмечают, что диффузия инноваций обусловлена рядом факторов. Во-первых, имеет место репутационный момент, т.е. присоединение к большинству других участников придает определенную степень легитимности или, в случае практики с отрицательной ценностью, защищает от критики. Во-вторых, соревновательность, т.е. принятие одной страной политической или, что более вероятно, экономической политики может оказать очень сильное влияние на ее конкурентоспособность. В-третьих, субъекты могут уделять больше внимания некоторым моделям политики, чем другим, потому что они более доступны. Они также могут предпочесть политические модели из стран, которые похожи на их собственные [42, с. 39-42]. Выделяют три механизма, с помощью которых происходят институциональные диффузии:

1) принудительный изоморфизм, обусловленный политическим влиянием и проблемой легитимности;

2) миметический изоморфизм, возникающий в результате стандартных реакций на неопределенность;

3) нормативный изоморфизм, связанный с профессионализацией [43, с. 150-153].

Один из отцов-основателей социологического институционализма Дж. Майер утверждает, что распространение практик, норм, институтов ускоряется благодаря культурному сходству между субъектами, а также теоретическим представлениям акторов о практиках [44].

Основываясь на этой теории, исследователи используют категорию импорта, заимствования или трансплантации институтов [45; 46; 47]. Этот процесс подразумевает наличие некоего известного образца. По мнению теоретиков-экономистов, существуют следующие пути заимствования: во-первых, институты могут строиться в соответствии с некой идеальной теоретической моделью; во-вторых, институты могут воспроизводить образцы, существовавшие в истории данной страны, но исчезнувшие в процессе исторической эволюции общества; в-третьих, формальные институты могут строиться по образцам, существующим в других странах [48, с. 202-204].

Другим альтернативным объяснением происхождения институтов является подход, включенный в рубрику «зависимость от предшествующего пути развития» (англ. *path dependency theory*). Эта точка зрения более заметна среди ученых, связанных со школой исторического институционализма, которые склонны считать институты как результаты конкретных исторических процессов [49]. В последнее время тезис «зависимости от пути» стал популярным выражением идеи о том, что «история имеет значение» [50]. Концепция «зависимости от пути» возникла как идея о том, что отдаленное по времени событие, вызванное случайным стечением обстоятельств, может оказать существенное воздействие на окончательный результат [51, с. 139].

Принято говорить о наличии широкой и узкой группы определений «зависимости от пути». У. Сьюэлл, например, придерживается широкой трактовки, определяя ее как идею о том, что «то, что произошло в более ранний момент времени, повлияет на возможные результаты и последовательность событий, происходящих в более поздний момент времени» [52, с. 262-263]. Альтернативное определение было предложено М. Леви. «Зависимость от пути» означает то, что если страна или регион вступили на какой-то путь развития, издержки обращения вспять очень высоки [53, с. 28]. Дж. Махони также дает более узкое определение: «“зависимость от пути” конкретно характеризует те исторические последовательности, в которых случайные события приводят в движение институциональные модели или цепочки событий, которые имеют детерминированные свойства» [54, с. 507]. Исторический институционализм основан на

анализе конкретных исторических моментов, которые определяют текущие и будущие состояния, действия или решения [32, с. 10-12].

В политической науке концепция «зависимости от пути» тесно связана с идеей о том, что страны переживают «критические моменты», что заставляет их двигаться по определенным траекториям, которые затем трудно, если не невозможно, повернуть вспять [55]. В институциональном анализе «критические моменты» определяются как относительно короткие периоды времени, в течение которых существует повышенная вероятность того, что выбор агентов повлияет на результат [56]. Таким образом, на институциональное развитие влияют конкретные лидеры и внешние потрясения – случайные события с точки зрения системной теории. Теория «зависимости от пути» говорит, что при определенных условиях накопленные случайные изменения могут привести учреждение в состояние, которое невозможно было предсказать заранее. Критический момент» вполне можно назвать «черным лебедем» в терминологии Н. Талеба [57].

Исходя из вышеназванного теоретического материала, можно сформулировать следующие рабочие гипотезы:

Гипотеза 1: Учреждение второй палаты парламента было решением главы региона, у которого возникла необходимость политического «сдерживания» нижней палаты.

Гипотеза 2: Появление регионального бюрократизма было обусловлено стремлением областных властей заимствовать модный институт.

Гипотеза 3: Создание второй палаты в субъекте РФ было вызвано наличием «критического момента».

■ ВЫБОР СЛУЧАЯ

Метод изучения конкретного случая является одним из наиболее известных методов исследования в эмпирической социальной науке. Ключевой вопрос, с которым сталкиваются ученые, проводящие тематические исследования, – это вопрос, касающийся критериев отбора случая [58]. Вслед за Дж. Геррингом мы определяем случай как пространственно ограниченное явление, которое наблюдается в один момент времени или в течение некоторого ограниченного периода времени [14, с. 98]. В исследова-

ниях кейс-стади нет единого мнения о том, как лучше всего выбрать случай для углубленного/интенсивного изучения [59]. Существует несколько стратегий выбора случая. Дж. Сиврайт и Дж. Герринг предлагают выбирать типичный, экстремальный, отклоняющийся, влиятельный, наиболее схожий и наиболее отличающийся случай [60]. Для изучения одного случая Р. Инь предлагает несколько стратегии – это критический случай, крайний случай, уникальный случай и т.д. [21, с. 38-41].

Необходимо заметить, что процесс отбора должен быть обоснован, полностью документирован и впоследствии доведен до сведения аудитории тематических исследований, чтобы обеспечить контекст для оценки выборки [61].

Как уже было отмечено выше, в России бикамерализм на субнациональном уровне существовал в девяти регионах:

- Адыгеи (март 2001 – март 2006);
- Башкортостане (март 1995 – март 2003);
- Тыве (июнь 2002 – октябрь 2010);
- Кабардино-Балкарии (дек. 1993 – дек. 2003);
- Карелии (май 1994 – апрель 2002);
- Свердловской обл. (апр. 1996 – дек. 2011);
- Чечне (ноябрь 2005 – октябрь 2008);
- Чукотке (апрель 1994 – декабрь 1996);
- Якутии (декабрь 1993 – декабрь 2002).

В качестве объекта исследования мы свой выбор остановили на Свердловской области, что было обусловлено несколькими обстоятельствами. Во-первых, наличием доступа к информации о фактах, событиях, результатах местных выборов. По другим субъектам РФ получить доступ к нужной информации, особенно 1990-х гг., физически сложно. Во-вторых, хотя двухпалатная ассамблея в Свердловской области появилась в апреле 1996 г, бикамерализм в областном уставе был прописан в декабре 1994 г., а в тексте конституции Уральской республики в октябре 1993 г. Иными словами, Свердловская область по этому вопросу находится в авангарде. В-третьих, в регионе вторая палата парламента (Палата представителей) просуществовала дольше всех – четыре созыва (выборы в нее проходили в 1996, 2000, 2004 и 2008 гг.). Наконец, Свердловская область отличается от всех остальных субъектов РФ своим политико-правовым статусом: она является областью, а не республикой. Это делает ее в этом плане отклоняющимся случаем.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках данного раздела статьи мы проверяем объяснительную силу основных направлений неоинституционализма и тестируем сформулированные на их основе рабочие гипотезы.

Для подтверждения гипотезы о том, что учреждение второй палаты парламента было обусловлено стремлением губернатора политически «сдерживать» нижнюю палату, необходимо присутствие двух факторов. Во-первых, наличие в региональном однопалатном парламенте более или менее организованной оппозиции главе региона. Этот тезис предусматривает, что бикамерализм в уставе субъекта РФ изначально не должен быть прописан. Во-вторых, инициатором появления двухпалатной легислатуры на субнациональном уровне является глава региона. Бикамерализм появляется по итогам выборов депутатов, например, второго или третьего созыва, когда региональная исполнительная власть «устаёт» от оппозиционного состава депутатов однопалатного законодательного органа. Необходимо подчеркнуть, что для борьбы с парламентской оппозицией у главы региона есть, как минимум, две стратегии:

1) создание прогубернаторской «партии власти», т.е. наличие в региональном законодательном собрании институционализированного прогубернаторского большинства депутатов;

2) учреждение второй палаты, состав которой должен, если не исключить полностью, то свести к минимуму шанс появления организованной оппозиции главе региона.

Это похоже на способы ограничения ущерба, причиненными фракциями, о которых писал Дж. Мэдисон. Он обозначил два метода – устранить причины фракции (путем отмены свободы либо созданием общества, однородного по взглядам и интересам) или контролировать ее последствия через учреждение республики (представительной демократии) [62, с. 79-80]

На Среднем Урале областной устав был принят региональным парламентом (его председателем являлся тогда экс-губернатор Э.Э. Россель) в ноябре 1994 г. и подписан в декабре того же года главой областной администрации А.Н. Страховым (назначен на должность в январе 1994 г. президентом Б. Ельциным после отстранения Э. Росселя в ноябре 1993 г. за провозглашение Уральской республики). Согласно принятому документу, региональный парламент (Законо-

дательное собрание Свердловской области) состояла из двух палат – Областной думы и Палаты представителей (ППЗС). Иными словами, существование ППЗС, которая, согласно политическим традициям, рассматривалась в качестве «верхней палаты», было предусмотрено областным уставом, принятым в конце 1994 г. Выборы депутатов ППЗС первого созыва, как и Областной думы, прошли 14 апреля 1996 г. Разница между датой принятия Устава и первыми выборами депутатов заксобраний почти в полтора года объясняется тем, что существовала Свердловская областная дума, срок депутатов которой заканчивался в апреле 1996 г.

Если принять Свердловскую областную думу, первые и последние выборы в которую состоялись в апреле 1994 г., за точку отчета, то для А.Н. Страхова, который был главой региона с января 1994 г., итоги выборов были не очень политически обнадеживающими, т.к. ее председателем был избран экс-губернатор Э.Э. Россель. Иными словами, депутатский состав был настроен по отношению к главе областной администрации оппозиционно. В этих условиях А.Н. Страхову надо было поставить под политический контроль региональный парламент одним из двух способов: либо путем создания второй палаты регионального парламента, либо путем проведения в «нижнюю палату» лояльных ему депутатов. Необходимо заметить, что опыт создания «партий власти» у свердловских политиков был. В ноябре 1993 г. была учреждена первая не только на Среднем Урале, но и в России в целом субнациональная политическая организация «Преображение Урала» (ПУ), которая по итогам выборов депутатов Свердловской областной думы в апреле 1994 г. провела трех кандидатов (в том числе и Э. Росселя) в региональный парламент (если быть точнее, то ПУ выдвинуло трех кандидатов, которые по итогам голосования стали народными избранниками, т.к. выборы проходили по мажоритарной системе). Можно предположить, что данной стратегией воспользовался бы и А. Страхов в апреле 1996 г., если бы он не проиграл губернаторские выборы в августе 1995 г. Важно подчеркнуть, что идея субнационального бикамерализма в Свердловской области, которая была прописана в уставе, появилась не в 1994 г, а как минимум 30 октября 1993 г., когда был опубликован текст конституции Уральской

республики², или 13 октября (дата публикации проекта конституции)³. В этом документе уже была прописана двухпалатная региональная ассамблея. Областной устав в редакции 1994 г. почти на 100% копировал текст конституции Уральской республики, по крайней мере, в части организации органов региональной власти. Исходя из этого делаем вывод, что свердловский губернатор А.Н. Страхов не имел отношения ни к идее регионального бикамерализма, ни к разработке областных уставных документов. Авторство по разработке текста как конституции Уральской республики, так и областного устава принадлежит команде/соратникам Э.Э. Росселя.

Таким образом, по итогам изучения региональной общественно-политической ситуации в первой половине 1990-ых гг. делаем вывод, что теория рационального выбора не может объяснить происхождение идеи субнационального бикамерализма.

Рассмотрим логику учреждения второй палаты регионального парламента, которую дает школа социологического институционализма.

Двухпалатная региональная легислатура была закреплена в областном уставе, принятом депутатами субнационального парламента 25 ноября 1994 г. Как уже говорилось, в Свердловской области бикамерализм впервые был прописан в тексте конституции Уральской республики. К моменту ее утверждения (27 октября 1993 г.), только в Конституции Якутии (от 4 апреля 1992 г.) была также предусмотрена ассамблея с двумя палатами (выборы к этому времени еще не состоялись). В Кабардино-Балкарии двухпалатный законодательный орган был прописан не в региональной Конституции, а был оформлен подзаконным актом также 27 октября 1993 г. (конституция в этой северокавказской республики были принята 1 сентября 1997 г.). Во всех остальных субъектах РФ, где действовала двухпалатная легислатура, формальное закрепление бикамерализма произошло позже (см. таблицу 1).

Таким образом, можно сделать вывод, что бикамерализм, прописанный в конституции УР, не был заимствован из институциональной

² Конституции Уральской республики // Областная газета. 30.10.1993. С. 1.

³ Конституция Уральской республики (вторая редакция). Проект // Уральский рабочий. 13.10.1993. С. 3.

Таблица 1 – Создание вторых палат парламента на субнациональном уровне
Table 1 – Creation of the second chambers of parliament at the subnational level

Субъект РФ	Юридическое оформление регионального бикамерализма	Документ	Дата первых выборов депутатов двухпалатного парламента
Якутия	Апрель 1992 г.	Конституция	Декабрь 1993 г.
Кабардино-Балкария	Октябрь 1993 г.	Республиканские нормативно-правовые акты	Декабрь 1993
Карелия	Декабрь 1993 г.	Конституция	Май 1994 г.
Чукотка	Январь 1994 г.	Региональные нормативно-правовые акты	Апрель 1994 г.
Башкирия	Март 1994 г.	Республиканский закон	Март 1995 г.
Адыгея	Ноябрь 2000 г.	Поправка в Конституцию	Март 2001 г.
Тыва	Май 2001 г.	Новая (вторая) конституция за постсоветский период	Июнь 2002
Чечня	Март 2003 г.	Конституция	Ноябрь 2005 г.

практики другого региона, в том числе и республик. Хотя известно, что целью провозглашения Уральской республики было стремление руководства Свердловской области поднять статус региона до республиканского. Иными словами, область должна была иметь такие же права и полномочия, которые есть у республик в составе России.

Говорить о том, что двухпалатная региональная ассамблея была скопирована с общенационального парламента, на наш взгляд, некорректно. В 1990–1993 гг. российский парламент (Верховный совет РСФСР / РФ) состоял из двух палат – Совета Республики и Совета национальностей. Такая структура была новой, т.к. с момента своего создания в 1938 г. и до 1990 г. он был однопалатным. Кроме того, его отличительной особенностью было то, что он формировался не по итогам прямых выборов, а косвенным образом (Съездом народных депутатов РСФСР из числа самих депутатов). Другими словами, Верховный совет не мог выступать примером для подражания.

Можно обозначить два источника для появления идеи субнационального бикамерализма. Во-первых, двухпалатные структуры парламента были предусмотрены в проектах Конституции РФ, которые публиковались и обсуждались в течение 1992 г. и в первой половине 1993 г. Так, в проекте Основного закона страны, который был подготовлен Конституционной комиссией Съезда народных депутатов РФ, Верховный Совет РФ (парламент) состоит из Государственной Думы и Совета Федерации. В проекте, подготовленном рабочей группой под руководством С.М. Шахрая, национальная ассамблея состоит из Федерального Собрания и Народно-

го Собрания. Проект от Российского движения демократических реформ предусматривал, что Федеральное законодательное собрание состоит из двух палат – Государственной Думы и Сената. Проект Конституции РФ, подготовленный группой народных депутатов РФ, предполагал, что Верховный Совет состоит из Совета Республики и Федерального Совета. Во-вторых, нельзя не учитывать в качестве источника зарубежный опыт организации законодательной власти. В первой половине 1990-ых гг. межгосударственные отношения между Россией и западными государствами были партнерскими, их состояние можно было охарактеризовать как «медовый месяц». Западные страны рассматривались в Москве как союзники, а их политико-экономическая модель развития считалась образцом для подражания. В таких условиях государственное устройство североамериканских и европейских стран пристально изучалось на предмет возможного заимствования и переноса институтов. Парламенты основных представителей так называемого коллективного Запада (США, Канада, Великобритания, Франция) были двухпалатными.

Таким образом, социологический институционализм в целом и диффузная теория в частности объясняют появление субнационального бикамерализма. Делаем вывод, что вторая гипотез подтвердилась.

Наконец, остается рассмотреть объяснительную силу исторического институционализма и проверить гипотезу о том, что создание второй палаты есть результат случайных исторических обстоятельств.

В нашем случае «критическим моментом» выступают результаты и последствия выборов

депутатов Свердловского облсовета 21 созыва. В Советском Союзе выборы депутатов Советов народных депутатов всех уровней были «выборами без выборов», носили формально-ритуальный характер, т.е. они не были альтернативными и тайными [63, с. 13]. Однако в результате политической реформы 1988 г. было принято новое избирательное законодательство, которое позволило провести частично конкурентные как общесоюзные выборы 26 марта 1989 г., так и выборы депутатов местных советов 4 марта 1990 г. Это привело к тому, что в состав депутатского корпуса прошло определенное число критиков режима и сторонников радикальных реформ [64, с. 24]. Наличие антикоммунистической/демократической оппозиции в местных советах создало политическую напряженность и конкуренцию среди депутатов при избрании на посты руководителей этих органов (председателей облсоветов и облисполкомов). К такой ситуации советские высшие партийные/государственные и хозяйственные работники не были готовы в силу того, что они были «назначенцами».

В марте 1990 г. прошли выборы депутатов Свердловского облсовета 21 созыва. Эти выборы прошли по новому Закону РСФСР от 27.10.1989 г. «О выборах народных депутатов местных советом народных депутатов РСФСР». По данному нормативно-правовому акту право выдвижения кандидатов в депутаты местных советов принадлежало трудовым коллективам, общественным организациям, коллективам средних специальных и высших учебных заведений, собраниями избирателей по месту жительства и военнослужащих. По более раннему закону (от 03.08.1979 г.) право выдвижения кандидатов принадлежало КПСС, профсоюзам, ВАКСМ, другим общественным организациям, трудовым коллективам. В результате этого изменения избирательного законодательства было зарегистрировано 1145 кандидатов в депутаты облсовета. На одно место в среднем претендовало 5-6 человек. Только в 11 избирательных округах баллотировался всего один кандидат. 88,1% кандидатов в депутаты Свердловского облсовета не являлись депутатами местных советов⁴.

Итоги голосования избирателей оказали влияние на избрание высших должностей лиц об-

ласти. Выборы по сравнению со всеми предыдущими были конкурентными. В конце марта – в начале апреля 1990 г. проходила первая сессия Свердловского облсовета народных депутатов 21 созыва, в центре внимания которой было формирование региональной власти. Так, на должность председателя облсовета претендовало четыре кандидата: экс-председатель облисполкома В.М. Власов, директор Уралэлектромеди В. Королев, секретарь обкома КПСС В. Романов и народный депутат СССР и облсовета Г. Бурбулис⁵. Что касается избрания председателя облисполкома, то в результате огромного количества консультаций и переговоров депутаты областного Совета раскололись на два лагеря. Представители одного считали, что на этой должности должен появиться новый, демократически настроенный, не ангажированный советской властью человек. «Демократическое крыло» облсовета своим лидером определило тогда Г. Бурбулиса. Вторая часть депутатов склонялась к начальнику «Средуралстроя» Э. Росселя, кандидатура которого по итогам четвертого голосования и победила [65, с. 15-16]. Это было связано с тем, что из 270 депутатов примерно 70 были представителями демократического лагеря [66, с. 156]. Кроме того, в ноябре 1990 г. на третьей сессии Э. Россель был избран новым (вторым по счету после В.М. Власова) председателем Свердловского облсовета. Выборы также носили конкурентный характер. Основным соперником был начальник отдела НИИ автоматика А. Матросов (всего было восемь претендентов на пост председателя). Депутаты голосовали несколько раз. Э. Росселю удалось получить нужное количество голосов для избрания на пост только со второй попытки⁶.

Таким образом, Э. Россель как деятель советской «закалки», команда которого разработала текст как конституции Уральской республики, так и областного устава, где был прописан бикамерализм, в самом начале своей политической карьеры столкнулся с новой демократической оппозицией. Как отмечает сам первый свердловский всенародноизбранный губернатор, депутатами облсовета стали и «...демократы, отрицавшие все... люди, которые протесто-

⁵ Первая сессия областного Совета // Уральский рабочий. 30.03.1990. С. 1.

⁶ Безвластие кончилось // Уральский рабочий. 22.11.1990. С. 1.

вали против всего...», что «человек с хорошо подвешенным языком мог заболтать толпу, наобещать с три короба и возглавить область» [66, с. 156]. Такой состав облсовета был обусловлен событиями общесоюзного уровня. Иными словами, политическая реформа 1988 г. и итоги выборов депутатов облсовета по новому избирательному законодательству предопределили появления субнационального бикамерализма на Среднем Урале. Расклад политических сил по итогам выборов 1990 г. сформировал потребность в необходимости создания второй палаты парламента.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России только девять регионов (Адыгея, Башкортостан, Тыва, Кабардино-Балкария, Карелия, Свердловская область, Чечня, Чукотка и Якутия) в постсоветский период имели двухпалатные парламенты. Данное исследование было продиктовано стремлением понять причины создания субнационального бикамерализма, а также оценить силу теорий, которые объясняют учреждение второй палаты парламента в регионах России. Для достижения этой цели в качестве метода исследования был выбран такой метод в рамках изучения конкретного случая (кейс-стадии), как анализ соответствия. Объектом исследования, на материалах которого была сделана данная работа, выступила Свердловская область в целом и региональный парламент в частности. В рамках данной статьи проверялась объяснительная сила теории рационального выбора, социологического институционализма (диффузная теория) и исторического институционализма. По итогам нашего анализа мы пришли к выводу, что создание второй палаты парламента Свердловской области было обусловлено двумя факторами: наличием примера для подражания в деле организации внутренней структуры законодательной власти, а также присутствием «критического момента». В данном случае речь идет о результатах выборов депутатов облсовета 1990 г. По итогам голосования избирателей народными избранниками стали и оппозиционно настроенные граждане. Несмотря на то что эта часть регионального депутатского корпуса составляла меньшинство, для местных советов как формально высших региональных органов государственной власти это было новым состоя-

нием. Это нашло выражение в наличии конкуренции при формировании областного органа исполнительной власти (облисполкома), а также избрании председателя облсовета. Избрание председателей облсовета и облисполкома потребовало проведение нескольких туров голосования местных депутатов, что для советской политической практики в целом и инкумбента (Э. Росселя) было в новинку. Опыт политической конкуренции Э. Росселя в борьбе за голоса региональных депутатов при избрании на пост председателя сначала облисполкома, потом облсовета, с одной стороны, был положительным, т.к. был избран на соответствующие должности, а, с другой, новым, необычным для государственного деятеля, чья политическая социализация прошла в советские годы. Зарождение идеи бикамерализма в Свердловской области, учреждение второй палаты, – это была превентивная мера, направленная на сдерживание «нижней палаты», куда могли пройти политическая оппозиция. Важно подчеркнуть, что идея создания второй палаты была взята из конституционных проектов 1992-1993 гг. и (или) зарубежного опыта организации государственной власти.

Важно заметить, что хотя данное исследование и дает исчерпывающую информацию о конкретной ситуации (учреждении второй палаты парламента в Свердловской области), оно предоставляет мало данных об общих закономерностях появления субнационального бикамерализма в России. Одно из главных ограничений исследования заключается в том, что результаты данной работы не могут быть обобщены на более широкую выборку. Для выявления таких закономерностей нужно проводить сравнительное кросс-региональное исследование.

Необходимо обозначить основные направления будущих исследований. Во-первых, дальнейшее направление работы связано с применением метода сравнительного анализа конкретных случаев для объяснения причин наличия региональных парламентов в одних регионах (например, Башкортостане) и отсутствия в других (например, Татарстане). В качестве будущего направления исследования можно обозначить и изучение причин создания региональных двухпалатных легислатур в разное время. Речь идет о том, что в Якутии бикамерализм появился по итогам выборов депутатов перво-

го созыва, а, например, в Тыве – третьего созыва. Наконец, заслуживает внимание в виде отдельного исследовательского трека изучение причин как упразднения вторых палат в це-

лом, так и сроков их существования (в Адыгее и на Чукотке двухпалатные ассамблеи проработали один созыв, а в Тыве и Кабардино-Балкарии – по два созыва). ●

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Campion L.** (1953). Second Chamber in Theory and Practice, *Parliamentary Affairs*, vol. 7, no. 1, pp. 17–32.
2. **Levmore S.** (1992). Bicameralism: When are two Decisions better than One? *International Review of Law and Economics*, vol. 12, no. 2, pp. 145–162.
3. **Smith D.E.** (2003). The Canadian Senate in Bicameral Perspective. Toronto: University of Toronto Press. 263 p. DOI: [10.3138/9781442680609](https://doi.org/10.3138/9781442680609).
4. **Uhr J.** (2006). Bicameralism. In: *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford: Oxford University Press. Pp. 474–494.
5. **Diermbier D., Feddersen T.** (1998). Cohesion in legislatures and the vote of confidence procedure, *American Political Science Review*, vol. 92, no. 3, pp. 611–621. DOI: [10.2307/2585484](https://doi.org/10.2307/2585484).
6. **Tsebelis G., Money J.** (1997). *Bicameralism*. Cambridge: Cambridge University Press. 250 p.
7. **Aroney N.** (2008). Four Reasons for an Upper House: Representative Democracy, Public Deliberation, Legislative Outputs and Executive Accountability, *Adelaide Law Review*, vol. 29, pp. 205–246.
8. **Patterson S.C., Mughan A.C.** (2001). Fundamentals of Institutional Design: The functions and powers of Parliamentary Second Chambers, *The Journal of legislative Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 39–60. DOI: [10.1080/714003851](https://doi.org/10.1080/714003851).
9. **Riker W.H.** (1992). The Justification of Bicameralism, *International Political Science Review*, no. 13, pp. 101–116. DOI: [10.1177/019251219201300107](https://doi.org/10.1177/019251219201300107).
10. **Russell M.** (2001). What are Second Chambers for? *Parliamentary Affairs*, vol. 54, no. 3, pp. 442–458. DOI: [10.1093/parlij/54.3.442](https://doi.org/10.1093/parlij/54.3.442).
11. **Myers A.S.** (2018). The Failed Diffusion of the Unicameral State Legislature, 1934–1944, *American Political Development*, vol. 32, no. 2, pp. 217–235. DOI: [10.1017/S0898588X18000135](https://doi.org/10.1017/S0898588X18000135).
12. **Автономов А.С.** Региональные парламенты в современной России. М.: Московский общественный научный фонд, 2000. 88 с.
13. **Заславский С.Е.** Российский бикамерализм в региональном измерении // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. 2000. № 3. С. 37–52.
14. **Gerring J.** (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, vol. 98, no. 2, pp. 341–354. DOI: [10.1017/S0003055404001182](https://doi.org/10.1017/S0003055404001182).
15. **Blatter J., Haverland M.** (2012). *Designing Case Studies: Explanatory Approaches in Small-N Research*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, NY: Palgrave Macmillan. 262 p.
16. **Blatter J., Blume T.** (2008). In Search of Covariance, Causal Mechanisms or Congruence? Towards a Plural Understanding of Case Studies, *Swiss Political Science Review*, vol. 14, no. 2, pp. 315–356. DOI: [10.1002/j.1662-6370.2008.tb00105.x](https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2008.tb00105.x).
17. **George A.L., Bennett A.** (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge. MA: MIT Press. 331 p.
18. **Beach D., Pedersen R.B.** (2016). *Causal Case Study Methods: Foundations and Guidelines for Comparing, Matching, and Tracing*. University of Michigan Press. 416 p.
19. **Wauters B., Beach D.** (2018). Process tracing and congruence analysis to support theory based impact evaluation? *Evaluation*, vol. 24, no. 3, pp. 284–305. DOI: [10.1177/1356389018786081](https://doi.org/10.1177/1356389018786081).
20. **Moller J.** (2017). A framework for congruence analysis in comparative historical analysis of political change, *Quality & Quantity*, vol. 51, no. 5, pp. 2337–2355. DOI: [10.1007/s11135-016-0391-5](https://doi.org/10.1007/s11135-016-0391-5).
21. **Yin R.K.** (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sixth Edition. Sage Publications. 240 p.
22. **Аллисон Г.** Квинтэссенция решения: на примере Карибского кризиса 1962 г. М.: URSS ; Либроком, 2011. 526 с.
23. **Schimmelfennig F.** (2003). *The EU, NATO and the Integration of Europe: Rules and Rhetoric*. Cambridge: Cambridge University Press. 323 p.
24. **March J.G., Olsen J.P.** (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, *American Political Science Review*, vol. 78, no. 3, pp. 734–749.
25. **Hall P.A., Taylor R.** (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms, *Political studies*, vol. 44, no. 5, pp. 936–957. DOI: [10.1111/j.1467-](https://doi.org/10.1111/j.1467-)

9248.1996.tb00343.x.

26. Питерс Б.Г. Политические институты: вчера и сегодня // Политическая наука: новые направления. М. : Вече, 1999. С. 218–231.

27. Тамбовцев В. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопросы экономики. 1997. № 3. С. 82–94.

28. Бруннер К. Представление о человеке и концепция социума: два подхода к пониманию общества // THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 3. С. 55–58.

29. Эрроу К. Коллективный выбор и индивидуальные ценности. М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. 201 с.

30. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб. : Лениздат, 1996. 260 с.

31. Thelen K. (2003). How institutions evolve: Insights from comparative historical analysis. In: Comparative historical analysis in the social sciences. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 208–240.

32. Pierson P. (2004). Politics In Time: History, Institutions, and Social Analysis. Princeton: Princeton University Press. 108 p.

33. Tsebelis G. (2011). Veto Players: How Political Institutions Work. Princeton: Princeton University Press. 317 p. DOI: [10.1515/9781400831456](https://doi.org/10.1515/9781400831456).

34. Selznick P. (1948). Foundations of the Theory of Organization, *American Sociological Review*, vol. 13, no. 1, pp. 25–35.

35. Thoenig J.-C. (2003). Institutional Theories and Public Institutions: Traditions and Appropriateness. In: Handbook of Public Administration. London: Sage. Pp. 127–148.

36. Farrell H. (2018). The Shared Challenges of Institutional Theories: Rational Choice, Historical Institutionalism, and Sociological Institutionalism. In: Knowledge and Space. Vol. 13. Pp. 23–44. DOI: [10.1007/978-3-319-75328-7_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75328-7_2).

37. Starr H. (1991). Democratic Dominoes: Diffusion Approaches to the Spread of Democracy in the International System, *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 35, no. 2, pp. 356–381. DOI: [10.1177/0022002791035002010](https://doi.org/10.1177/0022002791035002010).

38. Тард Г. Законы подражания. М. : Академический проект, 2011. 260 с.

39. Rogers E.M. (1983). Diffusion of innovations. New York: Free Press; London: Collier Macmillan. 453 p.

40. Beissinger M.R. (2007). Structure and Example in Modular Political Phenomena: The Diffusion of Bulldozer/Rose/Orange/Tulip Revolutions,

Perspectives on Politics, vol. 5, no. 2, pp. 259–276. DOI: [10.1017/S1537592707070776](https://doi.org/10.1017/S1537592707070776).

41. Midlarsky M.I. (1975). On war. New York: Free Press. 229 p.

42. Elkins Z., Simmons B. (2005). On Waves, Clusters, and Diffusion: A Conceptual Framework, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, no. 1, pp. 33–51. DOI: [10.1177/0002716204272516](https://doi.org/10.1177/0002716204272516).

43. DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147–160. DOI: [10.17323/1726-3247-2010-1-34-56](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56).

44. Strang D., Meyer J.W. (1993). Institutional Conditions for Diffusion, *Theory and Society*, vol. 22, pp. 487–511. DOI: [10.1007/BF00993595](https://doi.org/10.1007/BF00993595).

45. Капогузов Е.А., Левин С.Н., Саблин К.С. Что понимается под импортом институтов // Журнал экономической теории. 2019. № 3. С. 480–487. DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.15](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.15). EDN: [NBFPBG](https://www.edn.ru/NBFPBG).

46. Полтерович В.М. Трансплантация экономических институтов // Экономическая наука современной России. 2001. № 3. С. 24–50. EDN: [IBAKRX](https://www.edn.ru/IBAKRX).

47. Рождественская И.А., Тамбовцев В.А. Импорт институтов и диффузия идей // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 468–479. DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.14](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.14). EDN: [WLWUPR](https://www.edn.ru/WLWUPR).

48. Олейник А.Н. Институциональная экономика. М. : ИНФРА-М, 2002. 416 с.

49. Thelen K. (1999). Historical Institutionalism in comparative politics, *Annual Review of Political Science*, vol. 2, no. 1, pp. 369–404. DOI: [10.1146/annurev.polisci.2.1.369](https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.369).

50. David P.A. (2007). Path Dependence: A Foundational Concept for Historical Social Science, *Cliometrica*, vol. 1, no. 2, pp. 91–114. DOI: [10.1007/s11698-006-0005-x](https://doi.org/10.1007/s11698-006-0005-x).

51. Дэвид П. КЛИО и экономическая теория QWERTY // Истоки: из опыта изучения экономики как структуры и как процесса. М. : Издательском дом ГУ ВШЭ, 2007. С. 139–150.

52. Sewell W. H. Jr. (1996). Three Temporalities: Toward an Eventful Sociology, *The Historic turn in the Human Sciences*. Ann Arbor: University of Michigan Press. Pp. 245–280.

53. Levi M. (1997). A Model, a Method, and a Map: Rational Choice in Comparative and Historical Analysis. In: Comparative Politics: Rationality,

Culture, and Structure. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 19–41.

54. Mahoney J. (2000). Path Dependence in Historical Sociology, *Theory and Society*, vol. 29, no. 4, pp. 507–548. DOI: [10.1023/A:1007113830879](https://doi.org/10.1023/A:1007113830879).

55. Thelen K. (2004). How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan. Cambridge: Cambridge University Press. 333 p. DOI: [10.1017/CBO9780511790997](https://doi.org/10.1017/CBO9780511790997).

56. Capoccia G., Kelemen R.D. (2007). The Study of Critical Junctures: Theory, Narrative, and Counterfactuals in Historical Institutionalism, *World Politics*, vol. 59, no. 3, pp. 341–369. DOI: [10.1017/S0043887100020852](https://doi.org/10.1017/S0043887100020852).

57. Талей Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М. : Колибри, 2011. 528 с.

58. Herron M.C., Quinn K.M. (2016). A Careful Look at Modern Case Selection Methods, *Sociological Methods & Research*, vol. 45, no. 3, pp. 458–492. DOI: [10.1177/0049124114547053](https://doi.org/10.1177/0049124114547053).

59. Gerring J., Cojocaru L. (2016). Selecting cases for intensive analysis: A diversity of goals and methods, *Sociological Methods & Research*, vol. 45, no. 3, pp. 392–423. DOI: [10.1177/0049124116631692](https://doi.org/10.1177/0049124116631692).

60. Seawright J., Gerring J. (2006). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options, *Political Research Quarterly*, vol. 61, no. 2, pp. 294–308. DOI: [10.1177/1065912907313077](https://doi.org/10.1177/1065912907313077).

61. Shakir M. (2002). The selection of case studies: Strategies and their applications to IS implementation cases studies, *Research Letters in the Information and Mathematical Sciences*, no. 3, pp. 191–198.

62. Федералист. Политические эссе А. Гамильтона, Дж. Мэдисона и Дж. Джея / Под общ. ред. Н. Н. Яковлева. М. : Издательская группа «Прогресс» – «Литера», 1994. 592 с.

63. Иванченко А.В., Любарев А.Е. Российские выборы от перестройки до суверенной демократии. М. : Аспект Пресс, 2006. 221 с.

64. Кынев А.В. Губернаторы в России: между выборами и назначениями. М. : Фонд «Либеральная миссия», 2020. 1030 с.

65. Левин А.Ю. Феномен. Штрихи к портрету Эдуарда Росселя. Екатеринбург : Банк культурной информации, 2007. 317 с.

66. Россель Э.Э. Публично о личном. Записки на полях моей жизни. М. : Международный Демидовский Фонд, 2017. 287 с.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Мухаметов Руслан Салихович – кандидат политических наук, доцент; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); muhametov.ru@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 538787, ORCID: 0000-0002-5175-8300, ResearcherID: M-7158-2016.

EXPLAINING SUBNATIONAL BICAMERALISM IN RUSSIA (EXEMPLIFIED BY THE SVERDLOVSK REGION)

Ruslan S. Mukhametov^a

^a Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

ABSTRACT:

The issue of bicameralism is one of the main research areas in the framework of legislative studies due to the spread of bicameral national parliaments in the world. Despite bicameralism at the subnational level in individual countries, political scientists underestimate this topic. How can we explain the creation of regional bicameral assemblies? This article is devoted to the search for an answer to this question. Post-Soviet Russia with its nine subjects, where the second chambers of legislative assemblies were established, is a kind of natural laboratory to analyze the reasons of subnational bicameralism. To achieve this goal, the author chose the congruence analysis as part of the case study. The congruence analysis involves performing several steps: 1) consideration of several theories explaining the creation of political institutions; 2) selection of a case for studying; 3) verification of the explanatory power of theoretical approaches. The conceptual basis of the research was neo-institutionalism and its main directions – rational choice theory, sociological institution-

alism and diffusion theory in particular. The region with a bicameral legislature, which became the object of the research, was the Sverdlovsk region. The article examines the origin of the idea of bicameralism and the establishment of a second chamber in the region. As a result of the conducted research, the author came to the conclusion that the rational choice theory has a weak force in explaining subnational bicameralism. It is shown that the creation of a bicameral regional legislature is the result of the consequences of national historical processes and circumstances. The idea of creating a second chamber was taken from the constitutional projects of 1992-1993 and/or foreign practice of state power organization.

KEYWORDS: bicameralism, parliament, congruence analysis, Sverdlovsk region, neo-institutionalism, rational choice theory, diffusion theory, historical institutionalism, “critical moments”, Eduard Rossel.

FOR CITATION: Mukhametov R.S. (2022). Explaining subnational bicameralism in Russia (exemplified by the Sverdlovsk region), *Management Issues*, no. 6, pp. 5–21. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/01>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-5-21. EDN: KJFQRU.

REFERENCES

1. Champion L. (1953). Second Chamber in Theory and Practice, *Parliamentary Affairs*, vol. 7, no. 1, pp. 17–32.
2. Levmore S. (1992). Bicameralism: When are two Decisions better than One? *International Review of Law and Economics*, vol. 12, no. 2, pp. 145–162.
3. Smith D.E. (2003). The Canadian Senate in Bicameral Perspective. Toronto: University of Toronto Press. 263 p. DOI: 10.3138/9781442680609.
4. Uhr J. (2006). Bicameralism. In: The Oxford Handbook of Political Institutions. Oxford: Oxford University Press. Pp. 474–494.
5. Diermbier D., Feddersen T. (1998). Cohesion in legislatures and the vote of confidence procedure, *American Political Science Review*, vol. 92, no. 3, pp. 611–621. DOI: 10.2307/2585484.
6. Tsebelis G., Money J. (1997). Bicameralism. Cambridge: Cambridge University Press. 250 p.
7. Aroney N. (2008). Four Reasons for an Upper House: Representative Democracy, Public Deliberation, Legislative Outputs and Executive Accountability, *Adelaide Law Review*, vol. 29, pp. 205–246.
8. Patterson S.C., Mughan A.C. (2001). Fundamentals of Institutional Design: The functions and powers of Parliamentary Second Chambers, *The Journal of legislative Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 39–60. DOI: 10.1080/714003851.
9. Riker W.H. (1992). The Justification of Bicameralism, *International Political Science Review*, no. 13, pp. 101–116. DOI: 10.1177/019251219201300107.
10. Russell M. (2001). What are Second Chambers for? *Parliamentary Affairs*, vol. 54, no. 3, pp. 442–458. DOI: 10.1093/parlij/54.3.442.
11. Myers A.S. (2018). The Failed Diffusion of the Unicameral State Legislature, 1934–1944, *American Political Development*, vol. 32, no. 2, pp. 217–235. DOI: 10.1017/S0898588X18000135.
12. Avtonomov A.S. (2000). Regional parliaments in modern Russia. Moscow: Moscow Public Scientific Fund. 88 p.
13. Zaslavsky S.E. (2000). Russian bicameralism in the regional dimension, *Moscow University Bulletin. Series 12. Political Science*, no. 3, pp. 37–52.
14. Gerring J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, vol. 98, no. 2, pp. 341–354. DOI: 10.1017/S0003055404001182.
15. Blatter J., Haverland M. (2012). Designing Case Studies: Explanatory Approaches in Small-N Research. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, NY: Palgrave Macmillan. 262 p.
16. Blatter J., Blume T. (2008). In Search of Covariance, Causal Mechanisms or Congruence? Towards a Plural Understanding of Case Studies, *Swiss Political Science Review*, vol. 14, no. 2, pp. 315–356. DOI: 10.1002/j.1662-6370.2008.tb00105.x.
17. George A.L., Bennett A. (2005). Case Studies and Theory Development in the Social Sciences. Cambridge, MA: MIT Press. 331 p.
18. Beach D., Pedersen R.B. (2016). Causal Case Study Methods: Foundations and Guidelines for Comparing, Matching, and Tracing. University of Michigan Press. 416 p.
19. Wauters B., Beach D. (2018). Process tracing and congruence analysis to support theory based impact evaluation? *Evaluation*, vol. 24, no. 3, pp. 284–305. DOI: 10.1177/1356389018786081.

20. Moller J. (2017). A framework for congruence analysis in comparative historical analysis of political change, *Quality & Quantity*, vol. 51, no. 5, pp. 2337–2355. DOI: [10.1007/s11135-016-0391-5](https://doi.org/10.1007/s11135-016-0391-5).
21. Yin R.K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods. Sixth Edition. Sage Publications. 240 p.
22. Allison G. (2011). Quintessence of the solution: on the example of the Caribbean crisis of 1962. Moscow: URSS; Librokom. 526 p.
23. Schimmelfennig F. (2003). The EU, NATO and the Integration of Europe: Rules and Rhetoric. Cambridge: Cambridge University Press. 323 p.
24. March J.G., Olsen J.P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, *American Political Science Review*, vol. 78, no. 3, pp. 734–749.
25. Hall P.A., Taylor R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms, *Political studies*, vol. 44, no. 5, pp. 936–957. DOI: [10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x).
26. Peters B.G. (1999). Political institutions: yesterday and today. In: Political Science: New directions. Moscow: Veche. Pp. 218–231.
27. Tambovtsev V. (1997). Theoretical issues of institutional design, *Voprosy Ekonomiki*, no. 3, pp. 82–94.
28. Brunner K. (1993). The idea of a person and the concept of society: two approaches to understanding society, *THESIS*, vol. 1. no. 3, pp. 55–58.
29. Errow K. (2004). Collective choice and individual values. Moscow: Publishing House of the HSE. 201 p.
30. Williamson O.I. (1996). Economic institutions of capitalism: firms, markets, “attributed” contracting. Saint-Petersburg: Lenizdat. 260 p.
31. Thelen K. (2003). How institutions evolve: Insights from comparative historical analysis. In: Comparative historical analysis in the social sciences. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 208–240.
32. Pierson P. (2004). Politics In Time: History, Institutions, and Social Analysis. Princeton: Princeton University Press. 108 p.
33. Tsebelis G. (2011). Veto Players: How Political Institutions Work. Princeton: Princeton University Press. 317 p. DOI: [10.1515/9781400831456](https://doi.org/10.1515/9781400831456).
34. Selznick P. (1948). Foundations of the Theory of Organization, *American Sociological Review*, vol. 13, no. 1, pp. 25–35.
35. Thoenig J.-C. (2003). Institutional Theories and Public Institutions: Traditions and Appropriateness. In: Handbook of Public Administration. London: Sage. Pp. 127–148.
36. Farrell H. (2018). The Shared Challenges of Institutional Theories: Rational Choice, Historical Institutionalism, and Sociological Institutionalism. In: Knowledge and Space. Vol. 13. Pp. 23–44. DOI: [10.1007/978-3-319-75328-7_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75328-7_2).
37. Starr H. (1991). Democratic Dominoes: Diffusion Approaches to the Spread of Democracy in the International System, *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 35, no. 2, pp. 356–381. DOI: [10.1177/0022002791035002010](https://doi.org/10.1177/0022002791035002010).
38. Tard G. (2011). Laws of imitation. Moscow: Akademicheskii proekt. 260 p.
39. Rogers E.M. (1983). Diffusion of innovations. New York: Free Press; London: Collier Macmillan. 453 p.
40. Beissinger M.R. (2007). Structure and Example in Modular Political Phenomena: The Diffusion of Bulldozer/Rose/Orange/Tulip Revolutions, *Perspectives on Politics*, vol. 5, no. 2, pp. 259–276. DOI: [10.1017/S1537592707070776](https://doi.org/10.1017/S1537592707070776).
41. Midlarsky M.I. (1975). On war. New York: Free Press. 229 p.
42. Elkins Z., Simmons B. (2005). On Waves, Clusters, and Diffusion: A Conceptual Framework, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, no. 1, pp. 33–51. DOI: [10.1177/0002716204272516](https://doi.org/10.1177/0002716204272516).
43. DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147–160. DOI: [10.17323/1726-3247-2010-1-34-56](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56).
44. Strang D., Meyer J.W. (1993). Institutional Conditions for Diffusion, *Theory and Society*, vol. 22, pp. 487–511. DOI: [10.1007/BF00993595](https://doi.org/10.1007/BF00993595).
45. Kapoguzov E.A., Levin S.N., Sablin K.S. (2019). What is meant by the import of institutions, *Russian Journal of Economic Theory*, no. 3, pp. 480–487. DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.15](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.15). EDN: [NBFPBG](https://www.edn.ru/number/NBFPBG).
46. Polterovich V.M. (2001). Transplantation of economic institutions, *Economics of Contemporary Russia*, no. 3, pp. 24–50. EDN: [IBAKRX](https://www.edn.ru/number/IBAKRX).
47. Rozhdestvenskaya I.A., Tambovtsev V.L. (2019). Import of institutions and diffusion of ideas, *Russian Journal of Economic Theory*, vol. 16, no. 3, pp. 468–479. DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.14](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.14). EDN: [WLWUPR](https://www.edn.ru/number/WLWUPR).
48. Oleinik A.N. (2002). Institutional economy. Moscow: INFRA-M. 416 p.

49. Thelen K. (1999). Historical Institutionalism in comparative politics, *Annual Review of Political Science*, vol. 2, no. 1, pp. 369–404. DOI: [10.1146/annurev.polisci.2.1.369](https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.369).
50. David P.A. (2007). Path Dependence: A Foundational Concept for Historical Social Science, *Cliometrica*, vol. 1, no. 2, pp. 91–114. DOI: [10.1007/s11698-006-0005-x](https://doi.org/10.1007/s11698-006-0005-x).
51. David P. (2007). CLIO and the economic theory of QWERTY. In: *Origins: from the experience of studying the economy as a structure and as a process*. Moscow: Publishing House of HSE. Pp. 139–150.
52. Sewell W. H. Jr. (1996). Three Temporalities: Toward an Eventful Sociology, *The Historic turn in the Human Sciences*. Ann Arbor: University of Michigan Press. Pp. 245–280.
53. Levi M. (1997). A Model, a Method, and a Map: Rational Choice in Comparative and Historical Analysis. In: *Comparative Politics: Rationality, Culture, and Structure*. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 19–41.
54. Mahoney J. (2000). Path Dependence in Historical Sociology, *Theory and Society*, vol. 29, no. 4, pp. 507–548. DOI: [10.1023/A:1007113830879](https://doi.org/10.1023/A:1007113830879).
55. Thelen K. (2004). How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan. Cambridge: Cambridge University Press. 333 p. DOI: [10.1017/CBO9780511790997](https://doi.org/10.1017/CBO9780511790997).
56. Capoccia G., Kelemen R.D. (2007). The Study of Critical Junctures: Theory, Narrative, and Counterfactuals in Historical Institutionalism, *World Politics*, vol. 59, no. 3, pp. 341–369. DOI: [10.1017/S0043887100020852](https://doi.org/10.1017/S0043887100020852).
57. Taleb N. (2011). *Black Swan. Under the sign of unpredictability*. Moscow: KoLibri. 528 p.
58. Herron M.C., Quinn K.M. (2016). A Careful Look at Modern Case Selection Methods, *Sociological Methods & Research*, vol. 45, no. 3, pp. 458–492. DOI: [10.1177/0049124114547053](https://doi.org/10.1177/0049124114547053).
59. Gerring J., Cojocar L. (2016). Selecting cases for intensive analysis: A diversity of goals and methods, *Sociological Methods & Research*, vol. 45, no. 3, pp. 392–423. DOI: [10.1177/0049124116631692](https://doi.org/10.1177/0049124116631692).
60. Seawright J., Gerring J. (2006). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options, *Political Research Quarterly*, vol. 61, no. 2, pp. 294–308. DOI: [10.1177/1065912907313077](https://doi.org/10.1177/1065912907313077).
61. Shakir M. (2002). The selection of case studies: Strategies and their applications to IS implementation cases studies, *Research Letters in the Information and Mathematical Sciences*, no. 3, pp. 191–198.
62. Yakovlev N.N. (ed.) (1994). *Federalist. Political essays by A. Hamilton, J. Madison and J. Jay*. Moscow: Publishing group “Progress” – “Literal”. 592 p.
63. Ivanchenko A.V., Lyubarev A.E. (2006). *Russian elections from perestroika to sovereign democracy*. Moscow: Aspect Press. 221 p.
64. Kynev A.V. (2020). *Governors in Russia: between elections and appointments*. Moscow: Foundation “Liberal Mission”. 1030 p.
65. Levin A.Yu. (2007). *Phenomenon. Strokes to the portrait of Eduard Rossel*. Ekaterinburg : Cultural Information Bank. 317 p.
66. Rossel E.E. (2017). *Publicly about personal. Notes on the fields of my life*. Moscow: International Demidov Fund. 287 p.

AUTHORS' INFORMATION:

Ruslan S. Mukhametov – Ph.D. of Political Sciences, Associate Professor; Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); muhametov.ru@mail.ru. RSCI AuthorID: [538787](https://orcid.org/538787), ORCID: [0000-0002-5175-8300](https://orcid.org/0000-0002-5175-8300), ResearcherID: [M-7158-2016](https://orcid.org/M-7158-2016).

ПРОБЛЕМА КОНСТРУКТИВНОСТИ ПОЛИТИЧЕСКОГО УЧАСТИЯ МОЛОДЕЖИ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Дидковская Я.В.^а, Трынов Д.В.^а, Масоров С.Д.^а

^аУральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

АННОТАЦИЯ:

Новые глобальные и локальные тренды общественно-политического развития актуализируют в научном сообществе дискуссию о конструктивности политического участия молодежи. Проблема имеет как теоретико-методологический характер – отсутствие интерпретации понятия «конструктивное политическое участие», так и практический – произвольное употребление данного термина снижает эффективность управления молодежной активностью и создает возможности для его идеологизации.

Авторы статьи на основе анализа концепций политического участия выделяют критерии конструктивности и предлагают классификацию признаков конструктивного участия, а также на материалах эмпирического исследования выявляют потенциал конструктивности политического участия уральских молодых активистов.

Инструментальный, деятельностный, культурологический и социализационный подходы выступают теоретико-методологическими основаниями поиска критериев конструктивности политического участия молодежи. Эмпирический анализ основывается на материалах неформализованных интервью с молодыми политическими активистами Уральского федерального округа (18–30 лет), участвующими в деятельности молодежных организаций и структур, созданных при содействии и поддержке различных политических партий и движений (22 интервью).

Согласно полученным результатам, в политическом участии молодежи выявлены две основные мотивационные доминанты: 1) значимость справедливого общества и перемен, которые могли бы этому способствовать; 2) возможности самореализации, достижения личного успеха в политике. Анализ идейно-ценностных оснований участия показал некоторую несформированность политических взглядов у части молодых политиков, неспособность сформулировать идеи, вокруг которых строится их политическая деятельность. Другая выявленная проблема заключается в недостаточности гражданских структур, задействуя которые молодежь могла бы оказывать влияние на принимаемые решения.

Делается вывод, что несмотря на достаточно высокий потенциал конструктивности политического участия уральских активистов, на современном этапе существуют определенные риски для его реализации, среди которых наиболее опасна поляризация молодежи на фоне ее политизации, разделение на попавших в одобряемый «сверху» мейнстрим и дискриминируемых несогласных.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: молодежь, конструктивное политическое участие, мотивация политического участия, гражданское общество, политический активизм.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Дидковская Я.В., Трынов Д.В., Масоров С.Д. Проблема конструктивности политического участия молодежи в современных российских условиях // Вопросы управления. 2022. № 6. С. 22–34. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/02>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-22-34. EDN: SEVSUW.

■ ВВЕДЕНИЕ

Спектр политических событий последних лет, в которые в высокой степени вовлечена молодежь, отражает некоторые новые общественно-политические тренды, фиксируемые отечественными и зарубежными исследователями [1–4]. Во-первых, это усиление протестных настроений как глобальный тренд. Только за два последних года мы наблюдали протесты в Белоруссии после президентских выборов 2020 года, волну протестов в поддержку оппозиционных политиков, прокатившуюся по российским регионам примерно в это же время, пацифистские протесты 2022 года, протесты в США в рамках антирасистского движения «Black Lives Matter» и захват Капитолия трампистами, продолжающиеся сегодня протесты против государственного строя Ирана. Во-вторых, во многих странах обозначилась тенденция к снижению традиционных конвенциональных способов участия в политике, прежде всего электоральной активности и членства в политических партиях. На сегодняшний день имеются данные по США, Германии, ЕС, Великобритании, России¹. В-третьих, на смену традиционным формам политического активизма приходят новые способы участия: возникает и распространяется гражданский и политический онлайн-активизм, политическое граффити, акционизм и многие другие, в которых тоже чаще всего задействована молодежь [5].

Эти процессы актуализируют в научной литературе ряда стран (и прежде всего в России) дискуссию о конструктивном политическом участии и, соответственно, о его антиподе – деструктивном участии. В научном российском дискурсе термин «конструктивное политическое участие» активно используется начиная с событий на Болотной площади 2012 г., однако до сих пор сохраняется его терминологическая неопределенность. Анализ работ, фокусирующихся на проблематике политической и гражданской активности, показывает, что в большинстве случаев термин «конструктивное политическое участие» используется вне четкой теоретико-методологической интерпретации, поскольку не выявлено ясных критериев разграничения конструктивного и деструктивного участия,

не обозначены их признаки. Ряд исследователей связывают конструктивность политического участия с обоснованностью политических позиций [6] или готовностью субъектов общественных отношений вести диалог [7]. Отметим, что зачастую конструктивное участие просто необоснованно противопоставляют протестным формам участия, или любым другим, которые происходят вне контроля государственных структур. Например, О. Ю. Отроков, четко не определяя суть конструктивного участия как такового, подчеркивает необходимость трансформации протестных настроений молодежи в конструктивное политическое участие [8].

Таким образом, однозначной позиции среди исследователей по определению сущности конструктивного участия в социально-политической науке пока не достигнуто, зачастую оно употребляется вообще без четкой интерпретации, что затрудняет операционализацию и эмпирический анализ участия молодежи в политике и в итоге снижает эффективность управления молодежной активностью, создает возможности для его идеологизации.

В связи с этим в задачи статьи входило определение на базе анализа концепций политического участия критериев его конструктивности и выделение признаков такого участия, а также эмпирический анализ особенностей политического участия российских молодых активистов в аспекте потенциала его конструктивности.

■ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ КОНСТРУКТИВНОСТИ ПОЛИТИЧЕСКОГО УЧАСТИЯ МОЛОДЕЖИ

Для выявления критериев, по которым возможно отнесение конкретных форм и практик политического участия к конструктивному либо к его антиподу – деструктивному, необходимо рассмотреть уже более известную и устоявшуюся в социально-политическом дискурсе категорию – политическое участие граждан.

На основании анализа различных теоретических концепций отечественных и зарубежных социологов мы выделили несколько сложившихся на сегодняшний момент подходов к изучению политического участия. Во-первых, рассмотрение политического участия как инструмента обеспечения политического влияния, во-вторых, его анализ через категорию деятельно-

¹ См.: «Youth Voting» // CIRCLE. URL: <http://civicyouth.org/quick-facts/youth-voting/>; Wahl zum 19. Deutschen Bundestag am 24. September 2017. URL: https://www.bundeswahlleiter.de/en/dam/jcr/e0d2b01f-32ff-40f0-ba9f-50b5f761bb22/btw17_heft4.pdf.

сти или активности, в-третьих, в качестве важнейшей составляющей политической культуры, и, в-четвертых, как механизма политической социализации.

Содержание политического участия как способ влияния на принятие политических решений раскрывается с точки зрения различных теоретических моделей демократии. Согласно элитарной модели Йозефа Шумпетера, масса, не интересуясь политикой, не имея устойчивых политических предпочтений и не обладая необходимыми знаниями, добровольно передает элите право руководить политическим процессом, и далее ее политическое участие ограничено лишь выборами [9]. В таком ключе любое проявление инициативного гражданского участия за исключением участия в выборах может толковаться как деструктивное и нежелательное, поскольку рост участия ведет к подрыву стабильности и эффективности демократической политической системы. Поэтому, с нашей точки зрения, выявление оснований для выделения характеристик конструктивности/деструктивности политического участия с позиций элитарной теории демократии не очень перспективно.

В партиципаторной модели демократии, в отличие от шумпетеровской, участию граждан в политических процессах посредством митингов, демонстраций, общественных слушаний, различных публичных акций, волонтерства и благотворительности, а также в рамках тематических общественных объединений (НКО) отводится ключевое место [10]. При этом политическое участие рассматривается как процесс, направленный на расширение возможностей влияния граждан на власть, возможностей принимать управленческие решения на разных уровнях [11]. С точки зрения партиципаторной модели, основная функция политического участия заключается в поддержке институтов гражданского общества. Соответственно, конструктивность участия может определяться его институциональной составляющей: политическое участие будет конструктивно в том случае, если увеличение влияния на власть реализуется «снизу» – через институты гражданского общества и способствует реализации интересов и прав граждан, в том числе различных групп, сообществ и меньшинств, а субъекты, участвуя в политике, не выступают манипулируемым ресурсом со стороны сил, уже обладающих значимым власт-

ным ресурсом (происходит перераспределение властного ресурса в пользу низкоресурсных групп).

Анализ политического участия как определенной разновидности социальной деятельности в социологическую науку пришло из политической психологии, которая в большей степени занимается исследованием феномена политической активности личности. Важный момент анализа политического участия с позиций деятельностного подхода заключается в акцентировании внимания на характеристиках его субъектов (что выступает ключевым признаком деятельности), в частности на анализе их мотивации участия. В этом направлении политическое участие изучается на основе теории социальных ресурсов и культурной мотивации, которая в большей степени фокусируется на особенностях самих индивидов-участников, нежели на состоянии гражданского общества. Данные теории указывают на значимость факторов, определяющих мотивацию политического участия, например, веру в эффективность участия, убеждение в идеалах демократии, доверие к властным институтам². На основе теории социальных ресурсов и культурной мотивации политическое участие может быть понято как глубинная потребность человека в самовыражении и развитии, при этом не столько в развитии себя как индивида, сколько в развитии институтов общества. Таким образом, во-первых, подчеркивается субъективная обусловленность политического участия и его внутренние мотивационные предпосылки, и, во-вторых, акцентируется значимость низовой инициативы в политическом участии, она воспринимается как основная движущая сила политического участия, выступает ее важным атрибутом.

Применительно к нашим задачам особенности мотивационных побуждений субъектов политического участия могут быть рассмотрены в качестве критериев его конструктивности. Речь идет о том, насколько участие в политике индивидов и групп мотивировано наличием у них определенных политических взглядов и убеждений, сформированных на основе их ценност-

² См.: Citrin J., Green D. (1986). Presidential Leadership and Trust in Government, *British Journal of Political Science*, no. 16, pp. 31–53. P. 33; Nam K., Lee, S.-Y. (2021). Presidential Leadership Qualities and Their Influence on Trust in Government, *Journal of Policy Studies*, vol. 36, no. 3, pp. 37–54. URL: <https://jps.scholasticahq.com/article/29049-presidential-leadership-qualities-and-their-influence-on-trust-in-government>.

ных ориентаций (то есть мотивация имеет политически окрашенную ценностно-идейную составляющую) или внешними к политическому сознанию стимулами и побуждениями: социальным конформизмом и достижением безопасности, стремлением к политической карьере или повышению статуса, желанием обеспечить себе доступ к экономическим или др. ресурсам и т.д.

Политическое участие можно рассматривать как значимую составляющую политической культуры. Согласно классическому определению Г. Алмонда и С. Вербы, политическая культура является особым типом ориентации на политическое действие, отражающим специфику политических систем.³ Определение содержания политического участия в зависимости от особенностей политической культуры общества опирается на теоретическую дискуссию о типах политических культур, инициированную Алмондом и Вербой. Согласно их концепции, наряду с приходской (патриархальной) и подданической (зависимой) политической культурой в современных демократиях выделяется активистская, или культура участия, (партиципаторная) [12], в которую интегрированы представления и убеждения о принципиальной возможности смены правящей элиты в результате участия обычных граждан в политике.

Важным моментом дискуссии о влиянии типа политической культуры на политическое поведение и особенности политического участия выступает дихотомия западных и восточных политических культур и вопрос о месте в них России. Например, принципиальные различия политических культур (институциональных матриц) стран Запада и Востока рассматриваются в работах С. Г. Кирдиной [13–15]. Л. Пай вводит понятие «незападный политический процесс», к характеристикам которого он относит неподконтрольную массам роль элит и сугубо неполноценную (исполнительскую) функцию простого человека⁴. Понятно, что в таком ракурсе, низовое участие граждан в «незападных» странах не предполагается в принципе, а партиципаторная культура априори признается особенностью лишь западных демократий.

Для поиска критериев конструктивности политического участия более перспективной нам представляется типология политической культуры, предложенная В. Розенбаумом. Он выделяет интегрированную политическую культуру, которая отличается высоким уровнем выработанного в обществе политического консенсуса относительно общественного устройства и перспектив развития, низким уровнем политического насилия, высокой степенью форм политического плюрализма (например, США, Скандинавские страны), и фрагментированную: отсутствие согласия в обществе по поводу вариантов дальнейшего его развития, выраженная социокультурная, социальная, конфессиональная, национально-этническая и другая фрагментация общества, в результате чего общество содержит в себе потенциальный тренд нестабильности и конфликтности [16]. Мы полагаем, что именно в культурах второго типа в политическом участии важны репрезентации возможностей диалога между различными сегментами общества, разными субъектами политической деятельности (групповыми, общностными, организационными). Оценивая особенности политической культуры российского общества, в частности дихотомию социоцентризма и индивидуализма в мировоззрении, перманентный конфликт либеральной и консервативной моделей общественного устройства, противоречие между подчиненностью сакрализованной государственной власти и недоверием, подозрительностью к ней в сознании масс и др.⁵ [17; 18], можно заключить, что Россия скорее тяготеет к фрагментарному типу политических культур. Поэтому в качестве критерия конструктивности участия в политике мы предлагаем рассматривать степень диалогичности в политическом участии как способности и готовности субъектов участия налаживать диалог и стремиться к консенсусу в процессе достижения целей своего участия.

Политическое участие анализируется в качестве важнейшего механизма процесса политической социализации – активного воспроизводства личностью политического опыта, опре-

³ Алмонд Г.А, Верба С. Гражданская культура и стабильность демократии. URL: https://www.civisbook.ru/files/File/1992-4-Almond_Verba.pdf.

⁴ Пай Л. Незападный политический процесс / Пер. с англ. Н. Семилетовой. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nezapadnyy-politicheskiy-protsess>.

⁵ См.: Баранов Н. Политическая культура России: традиции и современность. URL: <https://nicbar.ru/politology/study/kurs-politicheskie-otnosheniya-i-politicheskij-protsess-v-sovremennoj-rossii/36-lektsiya-18-politicheskaya-kultura-rossii-traditsii-i-sovremennost>; Баталов Э. Политическая культура России сквозь призму civic culture // Pro et Contra. 2002. № 3.

делённой системы норм, ценностей и установок политической деятельности и политических отношений [19]. В данном случае конструктивность политического участия может интерпретироваться в связи с его способностью обеспечивать результат – политическую социализацию субъекта.

Политическая социализация в процессе политического участия особенно важна, когда речь идет о молодежи. Молодежь включается в политику через участие в различных политических структурах и организациях, приобретает политический опыт, формируется система ценностных ориентаций в политике, которые становятся основой их политических взглядов, усваиваются нормы.

В этой связи особую роль играет широта и доступность различных источников информации для вовлекающихся и участвующих субъектов, поскольку степень вовлеченности в политическую жизнь посредством медиа, освещающих актуальные события, значительно влияет на уровень политического участия, обуславливает специфику политической социализации [20].

Конструктивность участия с позиций социализационного подхода обусловлена тем, насколько оно способствует интеграции молодежи в политический процесс, формированию интереса к политике, пониманию ее связи с повседневной жизнью, приобретению необходимых компетенций, реального опыта политической деятельности, интериоризации ценностей, на базе которых формируются ее политические взгляды и убеждения.

Проведенный анализ подходов к политическому участию позволил нам выявить содержание феномена политического участия молодежи, под которым мы будем понимать социальную деятельность молодежи как субъекта политики, позволяющую ей на основе некоторой ценностно-идейной мотивации и используя государственные институты и институты гражданского общества, оказывать влияние на политические решения, государственную и местную политику, политическую систему и тем самым обеспечивающую ее политическую социализацию.

На основе выделенных критериев конструктивности/деструктивности политического участия в рамках анализа основных подходов к его изучению мы разработали классификационные признаки, позволяющие диагностировать кон-

кретные практики участия молодежи в политике (табл. 1).

Согласно выделенным признакам, мы изучили особенности политического участия молодежи на материалах неформализованных интервью с политическими активистами Уральского федерального округа. Нашими информантами выступили молодые политики (18-30 лет), активно участвующие в деятельности молодежных организаций и структур, созданных при содействии и поддержке различных политических партий и движений (всего 22 интервью). Оценки трендов политической активности молодежи, даваемые нашими информантами, мы можем с уверенностью рассматривать как экспертные суждения, поскольку молодые активисты проявляют высокую степень осведомленности и интереса к политическим событиям и процессам, имеют определенный опыт политической деятельности. В то же время, их включенность, вовлеченность в пространство политики позволяет анализировать материал и в ракурсе раскрытия внутренних диспозиций и стимулов, побуждающих молодежь к активному самовыражению в политике.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Оценка политической активности молодежи и ее интереса к политике. Многие информанты разделяют тезис, прочно укоренившийся в научном дискурсе, об аполитичности большей части российской молодежи. Однако, оценивая политическую активность в динамике, все эксперты единодушны в прогнозировании намечающегося тренда на растущую политизацию молодежи в ближайшем будущем.

Фактором политизации молодежи, и не только российской, по мнению экспертов становится культурный и поколенческий раскол, который во многом связан с глубинными различиями в ценностных доминантах: *«В обществе есть запрос на хороших политиков, которые в тренде новой искренности. В тренде метамодерна... Здесь речь не столько о демократичном режиме существования власти, сколько о включенности в глобальную культуру и экономику... жителей городов, которые постоянно существуют в глобальном культурном поле и постоянно пользуются интернетом, у всех таких слоев общества есть запрос на новую политику.*

Таблица 1 – Характеристики конструктивного политического участия молодежи
Table 1 – Characteristics of constructive political participation of young people

Подход	Критерий	Признаки политического участия	
		конструктивного	неконструктивного
Деятельностный	Мотивация политического участия	Мотивировано наличием сформированных политических взглядов, основанных на ценностях и идеологемах радикального политического спектра	Отсутствие, размытость каких-либо политических взглядов и убеждений, меркантильная или эгоцентрическая мотивация участия
Инструментальный	Взаимодействие с институтами и структурами гражданского общества	Реализуется «снизу» посредством институтов гражданского общества и тем самым, способствует их поддержанию и развитию	Предполагает мобилизацию и контроль участников «сверху», вне связи с институтами и структурами гражданского общества, обслуживание интересов властных элит
Культурологический	Возможность потенциального диалога между различными субъектами участия	Участие ориентировано на поддержание и развитие диалога между различными сегментами общества, стремление к достижению консенсуса, в том числе с оппонирующими политическими силами	Участие ориентировано на раскол, конфронтацию и дискриминацию оппонентов по политическому и другим признакам
Социализационный	Возможности политической социализации и самореализации в процессе участия	Обеспечивает успешную политическую социализацию молодежи через приобретение политического опыта, через формирование политических взглядов и убеждений, дает возможности саморазвития молодежи в политике	Представляет собой форму приспособления, встраивания в вертикальную структуру власти, не связано с приобретением опыта, навыков и компетенций политической деятельности

По большей части старая политика, существование в режиме партий и выборных институтов перестала удовлетворять их запрос, перестала быть легитимной в их жизненных мирах» (муж., 26 лет, активист партии «Яблоко»). В обществе и в особенности среди молодежи вызывает не только запрос на новизну, но и на искренность, честность политики: «Молодежь видит, что человек не совсем понимает текущую действительность и не отождествляет с ним свое будущее. Стоит барьер. Востребован молодой лидер» (муж., 28 лет, активист «ЛДПР»); «Ты видишь человека, который уже не может сказать правды, это уже какой-то кретинизм. Он зачем-то врет. Зачем? Не знаю. Тупо врут. Я так понимаю, что эти люди туда наняты, потому что тупо врут на автомате. А кто-то врут для своей выгоды. Для какого-то это защитная реакция» (муж., 22 года, активист несистемной оппозиции).

Другим фактором политизации, уже внутри-российским, выступает, по мнению активистов, ощущение снижения уровня жизни, неудовлетворенность, недовольство ею: «Люди начинают задумываться, что у нас что-то не так, что ждет меня и мою семью в будущем... Даже мемчики, казалось бы, на подсознании откладываются» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции); «Почему в европейский странах уровень жизни растет, а у нас нет? Даже если ты не совсем интересуешься политикой,

рано или поздно ты это заметишь» (муж., 24 года, активист несистемной оппозиции). Далее недовольство уровнем жизни трансформируется в более предметные для пробуждения интереса к политике претензии к власти: «Основная причина – власть поступает не совсем хорошо, грубо говоря, сплошное беззаконие, коррупционные схемы, которые ухудшают жизнь людей, особенно в области, плохие дороги, медицина, социальная сфера, общественный транспорт» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции).

Барьером на пути вовлечения молодежи в политику, что интересно, согласно оценкам ряда экспертов, выступает пропаганда, прежде всего на телевидении: «Пропаганда того, что политика – это скучно, грязно и неинтересно. А нынешнее ТВ как показывает политику? Политики сидят и что-то орут друг друга, какие-то скучные однотипные митинги, мне это не надо» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции). Не менее важным препятствием к полноценному участию молодежи в политике является страх и равнодушие, точнее, как становится понятным из контекста интервью, опасение последствий и представление о «токсичности» современной российской политики: «А препятствовать может страх. Либо человек – деградант, и ему никогда не было интересно, ему пофигу, где он живет. Либо это страх ответственности – уголовной или административной, либо иной, которая может доставить ему

в будущем проблемы. Особенно это связано с людьми, которые работают сами на себя, имеют бизнес, либо работают в муниципальных учреждениях» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции).

Мотивация политического участия молодежи. Обобщая высказывания молодых активистов о мотивах, которые привели лично их в политику и которыми может руководствоваться политизированная молодежь в принципе, мы выявили две основные мотивационные доминанты.

Первая доминанта аккумулирует комплекс идей, ценностей, среди которых первостепенное значение имеет справедливость, справедливое общество, перемены, которые могли бы повлечь позитивные сдвиги для страны: «Чувствую, что много несправедливости и делаю, что могу, чтобы выступить против несправедливости государства» (муж., 24 года, активист несистемной оппозиции), «Мой личный мотив прихода в политику – желание изменить страну» (муж., 22 года, активист несистемной оппозиции). Эта ценностно-идейная составляющая накладывается на негативное социальное самочувствие, критическую оценку текущих событий. Как правило, активисты, разделяющие мотивацию идейного типа не апеллируют к возможностям личного продвижения посредством политической деятельности, либо личный успех мыслится ими как следствие необходимых изменений в стране: «В принципе, я аскет и мне хватает того, что у меня есть. Про зарплату вообще ничего не могу сказать. Для страны хочу светлого будущего. Хотя и для себя тоже. Чтобы семья была благополучная, чтобы дети пошли в хорошую школу, доступное образование, здравоохранение, чтобы продукты не давили бульдозером» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции), «Материальных благ абсолютно никаких, потому что это волонтерская деятельность. Она приносит удовлетворение и понимание того, что я делаю что-то действительно важное, помогаю людям... Если кто-то попал в беду из-за правовой системы, судебной, властной, я стараюсь своими силами в этом помочь» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции).

Вторая мотивационная доминанта – самореализация, стремление попробовать свои силы в политике, приобрести и отточить навыки: «Мне было интересно понять, что такое

политика и как она оказывает влияние на развитие, скажем, города Екатеринбурга. Я коренной житель, мне было это всегда интересно. И второе – мне хотелось понять, смогу ли я реализовать себя в этой сфере» (муж., 25 лет, активист партии «ЛДПР»). Активисты, мотивированные желанием состояться лично в политике, реализовать себя, не разделяют критического настроя к действующей власти, в целом им более свойственно позитивное социальное самочувствие, описывая свои достижения на политическом поприще, они, в основном, говорят о реализации своих идей и проектов в существующих институциональных рамках, приобретении полезных для себя социальных навыков, нежели об изменениях и улучшениях окружающей действительности: «...у меня был проект, который я хотел бы реализовать и это было направлено на аудиторию с 14 до 20 с лишним лет, как бы думал привлечь ресурсы этой организации (Молодежного правительства) для реализации конкретно этого проекта, вот это и была моя мотивация» (муж., 22 года, Молодежное правительство).

В связи с этим мы попытались углубить анализ ценностно-идейной основы, которая мотивирует активистов к участию в политике. Отметим, что далеко не все активисты оказались способны внятно сформулировать свои идеологические взгляды, вокруг которых они хотят строить свою политическую активность. Особенно это характерно для активистов, вовлеченных в деятельность организаций и движений, инициированных и поддерживаемых властными структурами (МГЕР, молодежный парламент, молодежное правительство). Свою идейно-ценностную аморфность сами политики пытаются объяснить, оперевшись на тезис об изменчивости и размытости самих политических идеологий в современном мире: «Не могу не подчеркнуть, что идеологии меняются. Даже у современных парламентских политических партий... Как говорил наш лидер Владимир Вольфович Жириновский, да, мы либерал-демократы, но это лишь название политической партии» (муж., 25 лет, активист партии «ЛДПР»), «Сейчас понимание политических взглядов размывается, получают интегрированные идеологии, вбирающие диаметрально разные модели» (жен., 21 год, Молодежная избирательная комиссия).

Среди тех, кто весьма четко определил свои ценностные приоритеты в политике, политические взгляды концентрируются вокруг либеральных западных ценностей: «„Яблоко“ декларирует и отстаивает те ценности, которые мне наиболее близки. Это ценности, которые описываются двумя словами – либеральная демократия. Ценности такого общества, в котором базой является уважение к человеку» (муж., 26 лет, активист партии «Яблоко»), «Права человека на первом месте, свободная конкуренция, независимые суды, свободный рынок, смешанный лучше, конечно. Свободная торговля с Европой, никаких бредовых идей, что везде враги» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции).

Гражданские vs государственные структуры участия молодежи в политике. Конкретные формы участия и уровень политической активности определяются не только внутренним мотивационным фактором, но и институциональными возможностями для молодежи – каналами вовлечения ее в политику. Именно поэтому, говоря о критериях конструктивности, мы акцентировали внимание на важности поддержания и усиления благодаря низовым инициативам молодежи различных институтов гражданского общества. Опираясь на материалы интервью, мы обнаружили существенную проблему – недостаточность гражданских структур, каналов политической мобильности молодежи, задействуя которые она могла бы оказывать заметное влияние на принимаемые решения, «вмешиваться» во взрослую политику, проявляя инициативу «снизу». С одной стороны, мы видим достаточно широкий спектр организаций, участвуя в которых молодежь может получить опыт и попробовать свои силы в политике, это подчеркивают информанты, вовлеченные в подобные формы участия: «У нас множество молодежных организаций, которые дают шанс показать себя в сфере молодежной политики Урала... В Екатеринбурге в нынешнем созыве городской думы созывается молодежная палата города... Также ряд муниципалитетов по области имеет молодежные палаты» (муж., 25 лет, активист партии ЛДПР). С другой стороны, молодые активисты скептически относятся к таким «политическим песочницам», которые напрямую подконтрольны старшим политикам из провластных партий и госструктур, и не позволяют молодежи реализовать свою

политическую субъектность в поле реальной политики: «Эти все молодежные отделения партии – не очень полезные вещи, которые ничем не занимаются особо. Я просто слежу за их страницами в соцсетях, особо ничего не происходит у них» (муж., 24 года, активист несистемной оппозиции). Более того, у политически активной молодежи сложилась крайне низкая степень доверия существующим государственным и политическим институтам, что провоцирует нежелание как-либо с ними взаимодействовать: «Я общался с теми, кто работал в госорганах... И могу сказать, что в нашей стране при текущем режиме, только вне (системы). Те же взятки в госорганах настолько в пределах нормы – конвертами и мешками... Там настолько приелась эта коррупция, свои родственники и друзья, настолько изнутри это сложно менять. Только извне» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции).

Еще одна проблема, отчасти являющаяся частью первой, – сложность для молодежи пробиться в реальную политику и, соответственно, оказывать влияние на принятие решений через легальные институты представительной демократии при их актуальном состоянии: «Вот, такие госорганы (представительные органы власти), мэры, губернаторы – оттуда да, уже можно что-то менять. Но туда просто не пускают» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции). Тем не менее молодые политики приводят и позитивные примеры взаимодействия с властью в решении важных для людей проблем: «Не помню, в каком году это было... Проводили серию митингов в Екатеринбурге, после которых проезд для пенсионеров не стали повышать в общественном транспорте, вот. И, например, дольщики, у нас в области очень остро стоит проблема с дольщиками, обманутыми, так называемыми, там их всех „кинули“ по разным причинам, но благодаря нам они организовались... И после проведения наших митингов, на один из них, самый крупный, самый последний, пришел губернатор – и после этого дело сдвинулось с мертвой точки» (муж., активист партии «КПРФ»).

По вопросу о необходимости вовлечения молодежи в политику со стороны государства мнения экспертов разделились, причем это мало связано с их принадлежностью к конкретным политическим партиям и движениям. Ар-

гументы за активную позицию государства по вовлечению молодых людей в политику базируются на представлении о необходимости успешной политической социализации как залога от чрезмерной аполитичности и инертности граждан: *«Вовлечь молодежь в политику – это правильно, ты с раннего возраста включен в этот процесс и понимаешь, как мир устроен. И какие-то экономические азы. Пять дней в школе гражданского лидерства – это пять лет вуза, реально»* (муж., 22 года, активист несистемной оппозиции), *«Нужно [вовлечь], но не в большую [политику]. Определенно. Аккумулировать народ надо вокруг того места, где они живут. Пусть они выявляют факты нарушений у местных политиков, взаимодействуют с депутатами. Небольшое самоуправление и регулировка того, что делает региональная и муниципальная власть»* (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции). Аргументы против связаны с неуверенностью в компетентности власти в данном вопросе и известным историческим опытом формализма и заорганизованности, с общим недоверием государственным институтам со стороны молодежи: *«Мне кажется, думая о том, как это могло бы выглядеть прямо сейчас, ничего хорошего из этого не получится. Все эти мероприятия, которые устраивает текущая власть в качестве рекламы своей деятельности, выглядят как-то не очень хорошо. Даже смешно»* (муж., 24 года, активист несистемной оппозиции).

Политическая социализация молодежи в процессе участия. В процессе политического участия молодежь активно приобретает самый разнообразный опыт, который гораздо шире, чем навыки политической деятельности. Позитивным моментом для успешной социализации молодежи является ее готовность использовать те возможности, которые предоставляют имеющиеся в регионах институты политической социализации: *«Общалась с политиками, узнавала как вообще устроено у нас государство, структуру государства, развивалась в дальнейшем на протяжении 3-4 лет и пришла к тому моменту, когда решила попробовать свои силы. То есть я считаю, что молодежь у нас должна... какие-то свои уже законы на свое усмотрение предлагать и участвовать в жизни нашего города, раз мы сейчас участвуем в выборах в представительную власть»* (жен., 20 лет, активист МГЕР).

Однако, зачастую активисты, вовлеченные в работу политических организаций и партий, не сталкиваются с собственно политикой. Сравним выдержки из двух интервью о приобретенных умениях и качествах благодаря участию в работе партии или организации: *«[приобрела качества] достаточно стандартные для любой деятельности – внимательность, ответственность, экспертность, вовлечённость, из специфических – способность работы с большим количеством информации, понимание современных медиа-трендов»* (жен., 21 год, молодежная избирательная комиссия) и *«С утра до вечера работаем, агитируем, собирали подписи... Когда ушел из университета, у меня появилось свободное время для гражданского активизма по теме ЖКХ, судился с управляющими компаниями, баллотировались в депутаты сельсовета»* (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции). В первом случае описание навыков никак не отсылает нас к политике вообще. То есть далеко не каждая организация, репрезентирующая себя как политическая или общественно-политическая дает молодежи настоящий опыт политической борьбы. Возможно, именно с этим связана идейная аморфность и несформированность политических взглядов у части политических активистов, о которых мы говорили ранее.

Те активисты, которые получили опыт реальной политической деятельности (участие в региональных и муниципальных выборах, отстаивание интересов и прав различных сообществ в судах, опыт дебатов и политической агитации, уличных митингов и др.), сформировали критическое отношение к возможностям политической социализации благодаря мероприятиям, организованным для молодежи «сверху»: *«Мы видели ту молодежь, участников форума, это уже овощи. Куда поставите, что скажете, то и сделаем. Без инициативы. Это дети каких-то депутатов, внуки прокуроров... Их туда затащили, сами они ни на что не способны. Большая часть этих овощей, я прошу прощения, что так их называю, не понимают, не ориентируются в мире политики»* (муж., 22 года, несистемная оппозиция).

Возможности диалога и политического взаимодействия. Общий позитивный тренд, который нам удалось выявить, – отсутствие радикализма, нетерпимости и всяческое подчер-

кивание неприятия насилия в политике: «Предел – это силовой сценарий, сопряженный с тем, что тех же сотрудников Росгвардии придется, например, уничтожать. Это неприемлемо, так как это граждане твоей страны... они подневольны. Они отчасти виноваты, отчасти нет» (муж., 20 лет, активист несистемной оппозиции).

Еще один важный момент – декларирование активистами важности диалога в политике: «Пройдя какой-то опыт, я пришел к выводу, что без диалога никогда к единому решению не прийти. Его нужно выстраивать. Иногда нужно уступить» (муж., 25 лет, активист партии «ЛДПР»), «То есть, допустим, станет президентом Навальный или Жириновский, кто угодно. Какая-то программа развития, которой он будет придерживаться. Но если люди не согласны, то надо искать компромисс. Так или иначе» (муж., 24 года, активист партии «Яблоко»).

Декларируя приверженность к диалогу и компромиссу в политике, активисты тем не менее не всегда готовы к нему на практике. В их риторике встречаются и излишние обобщения в оценках, и резкие обвинения оппонентов в экстремизме: «Молодежь уходит в несистемную оппозицию, те, кто выходят на несанкционированные митинги и выкрикивают полукс-тремистские лозунги» (муж., 25 лет, активист партии ЛДПР)

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Непопулярность радикалистских ценностных установок, мотивирующих участие в политике, признание важности и необходимости выстраивать диалог в политике, значимый социальный и политический опыт, приобретаемый в процессе участия, позволяют нам говорить о достаточно высоком потенциале конструктивности политического участия уральских активистов. Однако, некоторые выявленные проблемы показывают, что для конструктивности политиче-

ского участия молодежи на современном этапе существуют определенные препятствия.

Прежде всего это дефицит структур гражданского общества, которые бы, с одной стороны, формировали устойчивое институциональное поле политического участия молодежи «снизу», а с другой – сами усиливались бы таким участием. К сожалению, сегодня мы видим, в том числе по материалам наших интервью, что существует опасность псевдоучастия молодежи в политике, заикленность на реализации бесконечной череды проектов, форумов, слетов, не имеющих выход на реальную политику, не дающих возможностей влияния молодежи на власть, но позволяющих докладывать чиновникам о привлечении молодежи в общественные организации.

Зафиксирована размытость и несформированность политических взглядов, своего рода «идейно-ценностная бедность» определенной части активистского сообщества. Такое участие чревато неспособностью ставить и достигать цели в политике, сведением политического участия как инструмента влияния на принятие решений к формальному встраиванию в государственную бюрократическую систему, превращение потенциала перемен, который всегда несет в себе молодое поколение, в функционирование в системе ради достижения привилегий.

Существенный риск, на наш взгляд, представляет поляризация молодежи на фоне ее политизации, разделение на попавших в одобряемый «сверху» мейнстрим и дискриминируемых несогласных. При таком уровне отчуждения и недоверия государственным и политическим институтам учиться молодому поколению политиков выстраивать диалог с оппонентами представляется проблематичным. Тем не менее именно способность выстраивать широкие коалиции, поддерживать диалог и находить совместные решения проблем определяет успех в политике как искусстве достижения возможного. ●

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Henn M., Weinstein M., Forrest S. (2005). Uninterested Youth? Young People's Attitudes towards Party Politics in Britain, *Political Studies*, vol. 53, pp. 556–578. DOI: [10.1111/j.1467-9248.2005.00544.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2005.00544.x).
2. Пырмат Р.В. Электоральная активность молодежи в США, Великобритании, Франции, Германии и России // *Полития: Анализ. Хроника.*

Прогноз. 2019. № 4 (95) С. 188–201. DOI: [10.30570/2078-5089-2019-95-4-188-204](https://doi.org/10.30570/2078-5089-2019-95-4-188-204). EDN: [BIDSIT](https://www.edn.ru/BIDSIT).

3. Гудков А., Зоркая Н., Кочергина Е., Пипия К., Рысева А. «Поколение Z»: Молодежь времени путинского правления // *Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии*. 2020. № 1-2 (130). С. 21–121. EDN: [OYGMQT](https://www.edn.ru/OYGMQT).

4. Гудков А.Д., Никопорец Г.Ю., Паин Э.А., Простаков С.А., Федянин С.Ю. Интернет и идеологические движения в России : Монография. М. : Новое литературное обозрение, 2016. 480 с. ISBN: 978-5-4448-0517-6. EDN: [VWMANL](#).
5. Martin A. (2012). Political Participation among the Young in Australia: Testing Dalton's Good Citizen Thesis, *Australian Journal of Political Science*, vol. 47, no. 2, pp. 211–226. DOI: [10.1080/10361146.2012.677003](#).
6. Бутусова Н.В. Конструктивное политическое участие и повышение эффективности публичной власти в России // Вестник Поволжского института управления. 2018. № 5. С. 46–55. DOI: [10.22394/1682-2358-2018-5-46-55](#). EDN: [YQNYHB](#).
7. Рязкин М.А. Конституционно-правовые основы конструктивного протеста : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора юридических наук / Рязкин Мария Александровна. Тюмень. 2017. 22 с. EDN: [ZQIECJ](#).
8. Отроков О.Ю. Специфика деятельности некоммерческих организаций России в направлении политической социализации молодежи // Власть. 2021. Т. 29. № 2. С. 212–217. DOI: [10.31171/vlast.v29i2.8048](#). EDN: [CLESFG](#).
9. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Пер. с англ. ; предисл. и общ. ред. В. С. Автономова. М. : Экономика, 1995. 540 с. ISBN: 5-282-01415-7.
10. Barber B. (1995). Participatory Democracy, *Encyclopedia of Democracy*, vol. 3. New York. Pp. 921–924.
11. Колесникова Д.В., Новоставский И.Н. Политическая социализация молодежи в России // Социально-гуманитарный вестник : Всероссийский сборник научных трудов. Краснодар : Краснодарский центр научно-технической информации, 2018. С. 100–102. EDN: [XSWOFV](#).
12. Almond G., Verba S. (1963). The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton: Princeton University Press. [10.1515/9781400874569](#).
13. Кирдина-Чэндлер С. Г. Инструментальный подход к анализу государства как методологический императив // Общественные науки и современность. 2020. № 4. С. 158–173. DOI: [10.31857/S086904990010763-1](#). EDN: [OBGAJA](#).
14. Александров Ю.И., Кирдина С.Г. Типы ментальности и институциональные матрицы: мультидисциплинарный подход // Социологические исследования. 2012. № 8 (340). С. 3–13. EDN: [PBZOHH](#).
15. Kirdina S.G. (2010). Prospects of Liberalization for S & T Policies in Russia: Institutional Analysis, *Sociology of Science and Technology*, vol. 1, no. 2, pp. 9–25. EDN: [ONLNSZ](#).
16. Rozenbaum W. (1975). Political Culture. New York: Praeger.
17. Баранов Н.А., Исаев Б.А. Современная Российская политика. М. : Издательство ЮРАЙТ, 2022. 389 с. EDN: [UEWANX](#).
18. Гуляихин В.Н. Архетипы политической культуры российских граждан // NB: Проблемы общества и политики. № 1. С. 153–170. EDN: [RWWYLN](#).
19. Новоставский И.Н. Некоторые проблемы политической социализации студенческой молодежи // Кубанские исторические чтения : Материалы IX Международной научно-практической конференции. Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство», 2018. С. 138–143. EDN: [XTJYKD](#).
20. Norris P. (2002). Democratic Phoenix: Reinventing Political Activism. New York: Cambridge University Press. P. 59. DOI: [10.1017/CBO9780511610073](#).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Дидковская Яна Викторовна – доктор социологических наук, доцент; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); diyana@yandex.ru. AuthorID РИНЦ: [311968](#), ORCID: [0000-0001-9525-9514](#), ResearcherID: [N-8752-2013](#).

Трынов Дмитрий Валерьевич – кандидат социологических наук; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); dmitrynov@inbox.ru. AuthorID РИНЦ: [529401](#), ORCID: [0000-0001-9534-4073](#).

Масоров Станислав Дмитриевич – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); stas.masorov@mail.ru. AuthorID РИНЦ: [1014652](#), ORCID: [0000-0001-9724-0235](#).

THE PROBLEM OF CONSTRUCTIVENESS OF THE YOUTH POLITICAL PARTICIPATION IN THE MODERN RUSSIAN CONDITIONS

Yana V. Didkovskaya^a, Dmitriy V. Trynov^a, Stanislav D. Masorov^a

^a Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

ABSTRACT:

The new global and local trends in socio-political development draw increasing attention to the discussion in the scientific community about the constructiveness of the young people's political participation. The issue is of both theoretical and methodological – the “constructive political participation” concept is underinterpreted and practical nature – the arbitrary use of this term reduces the youth activity management efficiency and creates opportunities for its ideologization.

Based on the political participation concepts analysis, the authors identify constructiveness criteria and offer a classification of constructive participation signs, and based on empirical research, reveal the potential for constructive political participation of the Ural young activists.

Instrumental, activity, culturological and socialization approaches lay the theoretical and methodological foundations for searching the criteria of the young people's political participation constructiveness. The empirical analysis is based on informal interviews with young political activists of the Urals Federal District (aged 18–30) who participate in the activities of youth organizations and structures created with the assistance and support of various political parties and movements (22 interviews).

According to the obtained results, two main motivational dominants have been identified in the political participation of young people: 1) importance of a just society and changes which could contribute to this; 2) opportunities for self-realization, personal success in politics. An analysis of ideological and value grounds of participation revealed the underdeveloped political views among some young politicians, an inability to formulate the ideas, which their political activity is built around. Another problem identified is lack of civic structures through which young people could influence the decisions taken.

It is concluded that despite the rather high potential for the constructiveness of the political participation of Ural activists, there are currently certain risks for its implementation, among which the most dangerous one is the youth polarization against the background of its politicization, the division into the mainstream approved “from above” and those disagreeing who are discriminated.

KEYWORDS: youth, constructive political participation, political participation motivation, civil society, political activism.

FOR CITATION: Didkovskaya Ya.V., Trynov D.V., Masorov S.D. (2022). The problem of constructiveness of the youth political participation in the modern Russian conditions, *Management Issues*, no. 6, pp. 22–34. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/02>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-22-34. EDN: SEVSWY.

REFERENCES

1. Henn M., Weinstein M., Forrest S. (2005). Uninterested Youth? Young People's Attitudes towards Party Politics in Britain, *Political Studies*, vol. 53, pp. 556–578. DOI: 10.1111/j.1467-9248.2005.00544.x.
2. Pyrma R.V. (2019). Electoral participation of youth in the USA, Great Britain, France, Germany, and Russia (comparative study), *Politeia*, no. 4 (95), pp. 188–201. DOI: 10.30570/2078-5089-2019-95-4-188-204. EDN: BIDESIT.
3. Gudkov L., Zorkaya N., Kochergina E., Pipyi K., Ryseva A. (2020). “Generation Z”. Young people of the Putin era, *Bulletin of Public Opinion. Data. Analysis. Discussions*, no. 1-2 (130), pp. 21–121. EDN: OYGMQT.

4. Gudkov L.D., Nikiporets G.Yu., Pain E.A., Prostakov S.A., Fedyanin S.Yu. (2016). Internet and ideological movements in Russia: Monograph. Moscow: New Literary Review. 480 p. ISBN: 978-5-448-0517-6. EDN: [VWMANL](#).
5. Martin A. (2012). Political Participation among the Young in Australia: Testing Dalton's Good Citizen Thesis, *Australian Journal of Political Science*, vol. 47, no. 2, pp. 211–226. DOI: [10.1080/10361146.2012.677003](#).
6. Butusova N.V. (2018). Constructive political participation and improving the efficiency of public authority in Russia, *The Bulletin of the Volga Region Institute of Administration*, no. 5, pp. 46–55. DOI: [10.22394/1682-2358-2018-5-46-55](#). EDN: [YQNYHB](#).
7. Riekkinen M.A. (2017). Constitutional and legal foundations of constructive protest. Abstract of Ph. D. thesis. Tyumen. 22 p. EDN: [ZQIECJ](#).
8. Otrokov O.Yu. (2021). The specifics of activities of non-profit organizations in Russia in the direction of political socialization of youth, *Power*, vol. 29, no. 2, pp. 212–217. DOI: [10.31171/vlast.v29i2.8048](#). EDN: [CLESFG](#).
9. Schumpeter J. (1995). Capitalism, Socialism and Democracy. Translated from English. Intr. and gen. ed. by V.S. Autonomov. Moscow: Ekonomika. 540 p. ISBN: 5-282-01415-7.
10. Barber B. (1995). Participatory Democracy, *Encyclopedia of Democracy*, vol. 3. New York. Pp. 921–924.
11. Kolesnikova D.V., Novostavsky I.N. (2018). Political socialization of youth in Russia, *Socio-Humanities Bulletin: All-Russian collection of scientific works*. Krasnodar: Krasnodar Center for Scientific and Technical Information. Pp. 100–102. EDN: [XSWOFV](#).
12. Almond G., Verba S. (1963). The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton: Princeton University Press. [10.1515/9781400874569](#).
13. Kirdina-Chandler S.G. (2020). An instrumental approach to the analysis of the state as a methodological imperative, *Social Sciences and Contemporary World*, no. 4, pp. 158–173. DOI: [10.31857/S086904990010763-1](#). Edn: [OBGAJA](#).
14. Aleksandrov Yu.I., Kirdina S.G. (2012). Mentality types and institutional matrices: multi-disciplinary approach, *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no. 8 (340), pp. 3–13. EDN: [PBZOHH](#).
15. Kirdina S.G. (2010). Prospects of Liberalization for S & T Policies in Russia: Institutional Analysis, *Sociology of Science and Technology*, vol. 1, no. 2, pp. 9–25. EDN: [ONLNSZ](#).
16. Rozenbaum W. (1975). Political Culture. New York: Praeger.
17. Baranov N.A., Isaev B.A. (2022). Modern Russian politics. Moscow: Publishing House YuRAIT. 389 p. EDN: [UEWANX](#).
18. Gulyaikhin V.N. (2013). Archetypes of the political culture of Russian citizens, *NB: Problems of society and politics*, no. 1, pp. 153–170. EDN: [RWWYLN](#).
19. Novostavsky I.N. (2018). Some problems of political socialization of student youth, In: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference “Kuban historical readings”. Krasnodar: FSBI “Russian Energy Agency”. Pp. 138–143. EDN: [XTJYKD](#).
20. Norris P. (2002). Democratic Phoenix: Reinventing Political Activism. New York: Cambridge University Press. P. 59. DOI: [10.1017/CBO9780511610073](#).

AUTHORS' INFORMATION:

Yana V. Didkovskaya – Advanced Doctor in Sociological Sciences, Associate Professor; Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); diyana@yandex.ru. RSCI AuthorID: [311968](#), ORCID: [0000-0001-9525-9514](#), ResearcherID: [N-8752-2013](#).

Dmitriy V. Trynov – Ph.D. of Sociological Sciences; Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); dmitrynov@inbox.ru. RSCI AuthorID: [529401](#), ORCID: [0000-0001-9534-4073](#).

Stanislav D. Masorov – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); stas.masorov@mail.ru. RSCI AuthorID: [1014652](#), ORCID: [0000-0001-9724-0235](#).

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

ECONOMICS and MANAGEMENT

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РФ В КОНТЕКСТЕ СНИЖЕНИЯ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НЕРАВЕНСТВ

Савельев И.А.^а

^а Институт социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра
Российской академии наук

АННОТАЦИЯ:

Актуальность исследования: деятельность региональных правительств по реализации Стратегии социально-экономического развития в условиях, когда уровень регионального неравенства в РФ значительно превышает аналогичный показатель в странах с сопоставимой по структуре ВВП экономикой, остается в центре внимания исследователей. Несмотря на обилие публикаций по использованию информационно-коммуникативных технологий в современном управлении, остается открытым вопрос о разработке комплексного социологического мониторинга реализации стратегических документов регионального развития.

Цель исследования: анализ деятельности региональных правительств по реализации Стратегии социально-экономического развития региона до 2020 и 2030 гг. по материалам сайтов самих региональных правительств и региональных сайтов за период 2018–2020 гг.

Методы и методология. В исследовании в качестве основного использован метод электронного респондента, позволивший определить схожие и отличительные черты освещения Стратегии социально-экономического развития региона, а также особенностей реформирования ключевых сфер региональной жизни на основе данных официальных и альтернативных сайтов.

Результаты. Результаты контент-анализа официальных и альтернативных сайтов регионов позволили зафиксировать формализованную позицию региональной власти относительно размещения стратегических документов развития региона и освещения реформирования ключевых сфер, а также определить схожие и отличительные черты освещения реализации Стратегии социально-экономического развития регионов. Полученные выводы могут способствовать повышению эффективности социально-экономической политики и реализации принципа обратной связи с населением регионов, что особенно важно в контексте углубления социально-экономического неравенства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия социально-экономического развития, региональная система управления, социально-экономическое неравенство, электронный респондент.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Савельев И.А. Реализация стратегии социально-экономического развития регионов РФ в контексте снижения негативных последствий социально-экономических неравенств // Вопросы управления. 2022. № 6. С. 36–47. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/03>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-36-47. EDN: SGOSZW.

■ ВВЕДЕНИЕ

Проблема снижения негативных последствий социально-экономических неравенств в российских регионах становится все более актуальной. В современной России уровень регионального

неравенства значительно превышает аналогичный показатель в странах с сопоставимой по структуре ВВП экономикой. Это можно объяснить как следствием сложной внешнеполитической ситуации, так и спецификой федератив-

ного устройства России, в которой субъекты федерации значительно отличаются социальными, демографическими, природно-ресурсными, экономическими, социокультурными и иными особенностями.

В то же время необходимо отметить, что проблема регионального неравенства носит комплексный и многофакторный характер, а снижение его негативных последствий является одним из показателей эффективности деятельности всей властно-управленческой вертикали. Вышесказанное имеет особое значение для социологии управления, рассматривающей управление как встроенный в совместную деятельность механизм установления линейных и нелинейных причинно-следственных связей, оптимально сочетающий организацию и самоорганизацию, формальные правила и неформальные нормы [7, с. 319].

В свете вышесказанного настоящее исследование фокусируется на изучении реализации ключевого документа регионального развития – Стратегии социально-экономического развития региона самой региональной системой управления. Именно реализация Стратегии как особой системы мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных задач социально-экономического развития страны с учетом рационального вклада регионов, является важнейшим показателем эффективности работы региональной системы управления в целом, а также показателем снижения негативных последствий социального неравенства в частности. Как отмечает А. Г. Титаренко, важнейшим направлением исследований в рамках социологии управления является исследование эффективности практического управления проектами, связанными с реализацией инновационных направлений российских регионов: «Социальные инновации могут быть воплощены в жизнь только с учетом уровня уже достигнутого развития региона, наличия соответствующих ресурсов, включая человеческие, и что немаловажно – настроенности, направленности субъектов на реализацию целей проекта» [16, с. 8].

Практическая проблема исследования, таким образом, заключается в поиске оптимальных способов преодоления негативных последствий социально-экономических неравенств со стороны самой региональной системы управления на основе принципа обратной связи.

Научная проблема заключается в поиске и разработке социологических показателей, фиксирующих работу властно-управленческой вертикали по преодолению этих последствий, позволяющих дать этой работе объективную и комплексную оценку.

При этом важно отметить полисубъектный характер среды, в которой вынуждена действовать как региональная система управления, так и вся властно-управленческая вертикаль: в данном случае категория полисубъектности выражает реальность существования и реального взаимодействия самых различных субъектов управленческой деятельности (самоорганизации) региона, имеющих определенные интересы, обладающих ресурсами и включенных в многочисленные спонтанные и целенаправленно осуществляемые управленческие отношения.

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Как отмечают исследователи [6; 13], экономическое неравенство существует во всех странах, но значительных размеров оно достигает в крупных государствах догоняющего развития, таких как Россия, Китай, Бразилия. В целом же межрегиональное экономическое неравенство возрастает и различается только в темпах.

При этом отмечается, что причины региональных диспропорций в России являются многофакторными, но именно проблема углубления социального неравенства рассматривается как выходящая за рамки сугубо экономической проблематики и признающаяся при решении задач устойчивого развития регионов ключевой.

Причины такого понимания очевидны: регионы с конкурентными преимуществами более привлекательны для населения и инвесторов, однако этими преимуществами необходимо управлять, т.к. сами они являются ограниченным ресурсом. При этом, с позиции неoinституциональной экономики [7], обеспеченность природными ресурсами и выгодное географическое положение были важнейшими критериями благополучия региона в раннеиндустриальной экономике. В развитых странах более значимы преимущества высокого человеческого капитала, комфортной среды обитания и модернизированных институтов, но они все же не так сильно дифференцированы в пространстве, как нефтегазовые богатства или выгоды географического положения [6].

В целом же, в основе выявления социально-экономических различий регионов можно выделить три группы факторов: естественные (сырьевая база, географическое положение, особенности климата), искусственные (состояние и особенности функционирования социальных институтов, человеческий потенциал, уровень производительных сил, научно-техническая база и т.д.) и управленческие. На наш взгляд, именно особенность функционирования региональной системы управления, прежде всего, исполнительной власти, также является одним из параметров социально-культурного облика региона и результатом его социально-экономического положения.

Анализу управленческого типа социальной регуляции в современной России посвящено значительное количество научных исследований [8; 9; 18–20]. В частности, результаты работы ЦСУиСТ ИС ФНИСЦ РАН позволяют сделать вывод, что этот тип занимает промежуточное положение между субъект-объектным властно-административным способом регуляции и субъект-субъектным механизмом спонтанной самоорганизации и самоорганизации через решение самими людьми своих жизненных ситуаций [17, с. 424].

Как отмечал А. В. Тихонов, при анализе феномена управления важно знать, при каких условиях доминирующий субъект превращается из органа власти в орган управления или вообще растворяется в самоорганизации, каков механизм конвергенции и дивергенции таких механизмов [17, с. 222]. Можно считать, что наибольшее значение в осуществлении этих переходов имеет дуализм искусственного и естественного в регулятивных механизмах. Искусственный механизм образуется преднамеренно, на основе выдвижения целей и организации средств их достижения, а естественный возникает спонтанно на основе субъективных представлений участников о правильности своих действий в разрешении своих проблем в конкретной ситуации.

Применительно к изучаемой проблеме это означает, что внедрение информационных технологий в управленческую деятельность государственных органов должно стать не просто одним из ведущих направлений информационной политики, но создать для региональных субъектов управления и органов власти на местах реальные условия для взаимодействия с

населением. Как отмечает А. П. Давыдов, «сегодня социальная субъектность имеет право на существование, лишь понимая себя через свою способность к стратегическому целеполаганию и освоению технических средств его реализации» [4, с. 4]. В этой связи органы региональной власти обязаны информировать население о реализации ключевых мероприятий в рамках Стратегии социально-экономического развития: размещать соответствующие документы, организовывать коммуникационное пространство для дискуссии, обращаться с вопросами и разъяснениями к целевой аудитории, профессиональным группам и общественности в целом. Во многом это касается изучаемых современными исследователями проблем транспарентности деятельности и органов местного самоуправления [15]; особенностей взаимодействия субъектов муниципальной власти и городских стейкхолдеров [12], местной власти и территориальным общественным управлением [10] и пр. Исследователи приходят к выводу о противоречивом характере отечественной системы управления: общенациональный курс на централизацию управления и укрепление вертикали власти, институциональные барьеры для реализации местного самоуправления, слабо работающие механизмы вовлечения населения в решение вопросов городского развития – все это требует поиска и апробации действенных инструментальных средств, «направленных на достижение баланса между субъект-объектным административным способом управленческой регуляции и субъект-субъектным механизмом самоорганизации городских сообществ» [12, с. 60].

Анализ состояния отечественной системы управления в условиях реализации так называемого «общественного договора», а также анализ проблем и обоснование путей повышения эффективности работы системы управления в регионах, различающихся по критерию цивилизационного развития, реализуемый Центром социологии управления и социальных технологий Института социологии ФНИСЦ РАН, позволяет сделать неутешительный промежуточный вывод: интересы различных групп граждан, проживающих на отдельных территориях, как правило, не берутся в расчет органами власти и управления при формировании стратегических планов и программ, носящих социально-значимый характер [11, с. 81]. В то же время де-

тельность властно-управленческой вертикали на всех четырех уровнях (федеральный, региональный, местный и организационный) основывается не только на собственно системном уровне реагирования на внешнюю среду, но и на социальном, т. е. на поддержке различных групп населения или на теории общественного договора [3, с. 20]. Данная проблема безусловно требует дальнейшей серьезной разработки.

■ МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ

Методологическим основанием исследования является деятельностный подход. При этом мы считаем, что для соответствия современной социологии статусу постнеклассической науки, ее объектами анализа должны стать «человеческоразмерные» системы. В этой связи мы следуем традиции «включения» в эти системы механизмов социальной регуляции управленческого типа. А. В. Тихонов предлагал в этой связи концепцию персонифицированных социальных систем, как «систем с управлением» и социокультурной обусловленностью системной организации управления [17, с. 125].

Методической же основой исследования является метод «электронного респондента», применяемый для контент-анализа сайтов и применяемый ЦСУиСТ ИС ФНИСЦ РАН в ряде исследовательских проектов [14].

Объектом исследования являются сайты правительств двенадцати регионов РФ, отобранные по критерию социокультурной модернизации Н. И. Лапина [1], их новостной контент с 2018-2020 гг., а также альтернативные сайты соответствующих регионов, отобранных по этому же периоду на основе рейтинга Медialogии.

С помощью метода «электронного респондента» фиксировалась наполненность сайтов стратегиями социально-экономического развития до 2020 и 2030 гг., а также характер освещения реформирования ключевых сфер жизнедеятельности региона.

Следует оговориться, что данный метод имеет свои ограничения и не может использоваться в качестве единственного способа измерения степени освещенности того или иного стратегического документа. В то же время он имеет свои неоспоримые преимущества: круглосуточный доступ к ресурсу, возможность анализа неограниченного количества публикаций на сайте, непосредственная фиксация информации,

возможность уточнения и перепроверки и т.д. Анализ официальных сайтов правительств региона позволяет получить формализованную позицию власти по освещению реализации важнейших проектов, программ, реформированию региона, учету общественного мнения и пр. В качестве сравнения освещения реализации Стратегии и преодоления негативных последствий неравенств мы использовали и альтернативные ресурсы – наиболее рейтинговые сайты регионов, отобранные по данным Медialogии. Сбор данных по методике «электронный респондент» происходил в июле 2022 г.

■ ОПИСАНИЕ МЕТОДИКИ

В качестве рабочей гипотезы было использовано предположение, что на практике процессы модернизационного развития региона и преодоления последствий социально-экономического неравенства как одной из ключевых проблем редко осуществляются региональной системой управления на основе стратегических документов. Или иначе: стратегические планы существуют сами по себе, а подконтрольные процессы идут сами по себе. К этому привел один из выводов исследования проблем влияния властно-управленческой вертикали на улучшение условий жизни населения в регионах с разным уровнем социокультурной модернизации [18], был обнаружен странный диссонанс: чем ниже уровень развития региона, тем меньше органы власти и управления, при наличии у них стратегических планов, стремятся к их выполнению.

В этой связи Стратегия социально-экономического развития региона является ключевым элементом системы стратегического регионального планирования.

Стратегия отражает основные направления деятельности, цели, приоритеты и средства региональной политики обеспечения устойчивого социально-экономического развития региона на долгосрочный период.

Отчетность о ее реализации по материалам сайтов региональных правительств может служить дополнительным показателем оценки преодоления неравенств в регионе.

Как показало наше предыдущее исследование, сайты региональной власти работают скорее в субъект-объектной парадигме, что подтверждается в первую очередь отсутствием ра-

ботающих дискуссионных площадок для обсуждения реализации конкретных нацпроектов, хотя отдельные региональные власти используют для этого сторонние ресурсы; слабое освещение отдельных нацпроектов по количеству публикаций; кроме того, характер трансляции информации о реализации нацпроектов фактически не позволяет изучить саму аудиторию, так как статистика просмотров конкретных новостей и посещения рубрики нацпроектов не фиксируется [14].

В отличие от сетевых сообществ, которые могут возникать и работать как целенаправленно, так и спонтанно, сайты органов власти работают целенаправленно в соответствии с действующим законодательством и потребностью управленческих структур, у них есть конкретные субъекты: органы исполнительной власти субъектов РФ, непосредственно отвечающие за реализацию Стратегии и отчитывающиеся за это перед федеральным центром.

Таким образом, полевой этап исследования был посвящен контент-анализу официальных и альтернативных сайтов по двум блокам.

Блок № 1 посвящен фактической информации о Стратегиях социально-экономического развития региона до 2020 и 2030 гг., а также документов, связанных с реформированием девяти сфер жизни регионов.

Анализ реализации социально-экономической стратегии региона является частью более общего исследования, посвященного изучению организационно-управленческих условий реализации стратегических документов регионального развития. Сбор данных о размещении стратегий осуществлялся по номинальной шкале:

1) на сайте нет упоминаний о Стратегии социально-экономического развития региона до 2020 (2030) г.;

2) только упоминается, документ не представлен;

3) документ размещен (ссылка);

4) документы, упоминающие/ссылающиеся на Стратегию социально-экономического региона до 2020 г. (и до 2030 г.) (прогнозы, планы, концепции, отчеты);

5) на сайте есть вкладка, посвященная Стратегии, которая не работает.

Сбор данных о реформировании девяти ключевых сфер региона также осуществлялся по номинальной шкале.

В рамках сферы организации рынка труда (пример автора): стратегия развития рынка труда; региональные документы реформирования, развития (стратегия, программа) сферы, отраслей:

1) нет документов регионального развития сферы (отрасли);

2) есть документы, но нет упоминания Стратегии социально-экономического региона 2020;

3) есть документы, но в них нет упоминания Стратегии социально-экономического региона 2030;

4) в документе есть упоминание Стратегии социально-экономического региона 2020 (указать название и ссылку);

5) в документе есть упоминание Стратегии социально-экономического развития региона 2030 (указать название и ссылку);

6) в документе есть упоминание Стратегии пространственного развития РФ до 2025;

7) другое.

Блок № 2 был направлен на анализ новостной ленты, двух групп сайтов по поводу упоминания реформирования девяти ключевых сфер региона: труд, здравоохранение, строительство и ЖКХ, дорожная инфраструктура, торговля, культура и отдых, образование, правопорядок, взаимодействия власти с населением. Массив публикаций отобран с 01.01.2018 по 31.12.2020 гг.

Таблицы 1 и 2 фиксируют технические характеристики сайтов. При этом мы исходили из трех аспектов анализа: технологического, фактически-содержательного, оценивающего наличие стратегической информации по состоянию и реформированию девяти ключевых сфер жизнедеятельности региона, и коммуникативного, фиксирующего роль официального сайта регионального правительства как платформы взаимодействия населения с региональной системой управления и фиксацией обратной связи относительно реформирования ключевых сфер региональной жизни и преодоления негативных последствий неравенств.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегия социально-экономического региона до 2020 г. не упоминается на четырех сайтах (Амурская, Московская, Нижегородская обл., Якутия); упоминается без представления документа на двух сайтах (Брянская, Калмыкия); документ размещен с соответствующей ссылкой –

Таблица 1 – Официальные сайты исполнительной власти регионов РФ
Table 1 – Official websites of the executive authorities of the regions of the Russian Federation

Регион	Адрес сайта	Тип	Возраст сайта	Про- смотры	Посеща- емость
Амурская обл.	https://www.amurobl.ru/	портал	10 лет 121 день	68,34	14,36
Республика Башкортостан	https://pravitelstvorb.ru/ru/	сайт	10 лет 290 дней	18	9
Белгородская обл.	https://belregion.ru/	сайт	14 лет 147 дней	27,879	6
Брянская обл.	http://www.bryanskobl.ru/	сайт	14 лет 149 дней	10	5
Вологодская обл.	http://www.vologda-oblast.ru/	портал	20 лет 60 дней	31,24	16
Республика Калмыкия	http://kalmregion.ru/	сайт	11 лет 1 день	25,99	6,49
Московская обл.	https://mosreg.ru/	сайт	12 лет 93 дня	17,91	9
Нижегородская обл.	https://www.government-nnov.ru/	сайт	10 лет 295 дней	24	10
Омская обл.	http://omskportal.ru/	портал	8 лет 34 дня	38	14
Республика Саха (Якутия)	https://www.sakha.gov.ru/	портал	11 лет 267 дней	—	—
Свердловская обл.	http://midural.ru/	сайт	16 лет 75 дней	44	19
Смоленская обл.	https://www.admin-smolensk.ru/	портал	12 лет 6 дней	22	5

Таблица 2 – Неофициальные сайты исполнительной власти регионов РФ
Table 2 – Unofficial websites of the executive authorities of the regions of the Russian Federation

Регион	Официальное название сайта	Адрес сайта
Амурская обл.	Информационное агентство Дальнего Востока	https://www.amur.info/
Республика Башкортостан	Новости Уфы и Башкирии	https://mkset.ru/
Белгородская обл.	Сетевое информационное агентство	https://bel.ru/
Брянская обл.	Электронное периодическое издание	https://www.bragazeta.ru/
Вологодская обл.	Информационное агентство Вологда регион	https://vologdaregion.ru/
Республика Калмыкия	Сетевое издание "МК в Калмыкии"	https://www.mk-kalm.ru/
Московская обл.	ООО Медиахолдинг «Вести Подмосковья»	https://vmo24.ru/
Нижегородская обл.	Сетевое издание Ньюс-НН.ру	https://newsnn.ru/
Омская обл.	Сетевое издание — Региональное информационное агентство «СуперОмск»	https://superomsk.ru/
Республика Саха (Якутия)	Информационно-развлекательный портал Якутска	https://ykt.ru/
Свердловская обл.	Информационное агентство	https://ura.news/svrd
Смоленская обл.	ООО «Реадовка.Ру»	https://readovka.ru/

на трех сайтах (Вологодская, Омская, Свердловская обл.); размещены документы, ссылающиеся на Стратегию 2020 – на трех (Башкортостан, Белгородская, Смоленская обл.).

Стратегия социально-экономического региона до 2035 г. не упоминается на трех сайтах (Амурская, Нижегородская, Омская); упоминается без представления документа на одном (Калмыкия); документ размещен с соответствующей ссылкой – на пяти сайтах (Брянская, Вологодская, Московская, Свердловская, Смоленская); размещены документы, ссылающиеся на Стратегию 2020 – на двух (Башкортостан, Белгородская). На одном сайте (Якутия) ссылка не открывалась.

Что касается альтернативных сайтов, которые не обязаны размещать у себя документы стратегического развития, то ситуация выглядит следующим образом.

Стратегия социально-экономического региона до 2020 г. упоминается только на трех рес-

публиканских сайтах (Башкортостан, Калмыкия, Якутия), но сам документ не представлен ни на одном сайте.

Точно такая же ситуация со Стратегией социально-экономического региона до 2030 г.

Как видно из таблицы 3, большая часть документов по реформированию ключевых сфер региона не отсылает к стратегиям социально-экономического развития регионов. Если говорить о Стратегии до 2020 года, то это касается сферы здравоохранения, труда, строительства, культуры, а также по одному документу касательно сферы торговли и правопорядка. К Стратегии социально-экономического развития региона до 2030 г. отсылают по одному документу касательно всех сфер и по два документа из сферы культуры и образования.

Единственным сайтом, упомянувшим реформирование двух сфер является новостной ресурс Уфы. По всей видимости, это объясняется общественно-политической, развлекательной

Таблица 3 – Представленность стратегических документов на правительственных и альтернативных сайтах 12 регионов РФ по сферам жизнедеятельности региона

Table 3 – Representation of strategic documents on government and alternativ websites of 12 regions of the Russian Federation by spheres of life of the region

Сферы жизнедеятельности	Нет документов		Документы без отсылки к ССЭР – 2020		Документы без отсылки к ССЭР – 2030		Документы с отсылкой к ССЭР – 2020		Документы с отсылкой к ССЭР – 2030	
	прав.	альт.	прав.	альт.	прав.	альт.	прав.	альт.	прав.	альт.
Труд	3	12	2	0	4	0	3	0	1	0
Здравоохранение	2	12	7	0	4	0	4	0	1	0
Строительство и ЖКХ	4	11	5	1	4	0	2	0	1	0
Дорожная инфраструктура	2	11	6	1	6	0	1	0	1	0
Торговля	6	12	3	0	3	0	1	0	1	0
Культура и отдых	1	12	5	0	5	0	2	0	2	0
Образование	2	12	6	0	4	0	0	0	2	0
Правопорядок	5	12	4	0	4	0	1	0	1	0
Взаимодействие власти и населения	7	12	2	0	3	0	0	0	0	0
Всего	32	106	40	2	37	0	14	0	10	0

Прим.: ССЭР – Стратегия социально-экономического развития.

и рекламной направленностью повестки альтернативных сайтов.

Промежуточные результаты по блоку № 2: было проанализировано 2 650 публикаций официальных и альтернативных сайтов с 01.01.2018 по 31.12.2020.

Наиболее представленной сферой по результатам анализа является здравоохранение, наименее представленной – сфера правопорядка. Первое во многом объяснимо пандемией коронавируса. Наименьшее освещение правопорядка требует дополнительной интерпретации, так как с одной стороны это может быть следствием эффективной работы самых органов (нет особых поводов для публикаций), с другой стороны, это может быть интерпретировано как недостаточное информационное освещение этой сферы региональной властью.

Лидером по общему количеству публикаций о реформировании всех сфер является Нижегородская область (258), далее – Московская область (254), на последних местах – Амурская и Омская области (17 публикаций). Наиболее представленной здесь является сфера труда, наименее – также сфера правопорядка.

Что касается особого упоминания проблематики, связанной со сферой труда как на официальных, так и на альтернативных сайтах, то это во многом объясняется экономическими проблемами последних лет. По данным исследователей в последнее время социально-экономическая ситуация в регионах продолжает ухудшаться [13, с. 8]. При этом сильнее всего стра-

дают крупные города с хорошо развитой сервисной экономикой. Из-за снижения платежеспособного спроса населения многие малые и средние организации, предоставляющие услуги, были вынуждены сократить или перевести в режим неполной занятости часть своих работников [13, с. 9]. В 2020 г. уровень зарегистрированной безработицы сильнее всего увеличился в индустриальных (Томская, Кемеровская и Омская области) и слабо развитых сибирских территориях (Республики Тыва и Горный Алтай).

Лидером по общему количеству публикаций о реформировании всех сфер является также Нижегородская область (306), далее – Республика Башкортостан (293), Амурская область (282) на последних местах – Свердловская и Смоленская области (0 публикаций).

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На наш взгляд, характер и степень освещения реализации стратегических документов регионального развития говорит о том, что органы власти соответствующего уровня ориентированы больше на реализацию бюрократических задач и отчетность перед центром, чем на выработку стратегий решения социально значимых проблем регионов при участии самого населения на основе реализации принципа обратной связи. В целом, это подтверждается результатами, полученными исследовательским коллективом ЦСУиСТ ИС ФНИСЦ РАН с помощью методов массового и экспертного опроса, а также исследования социальных сетей [2].

Таблица 4 – Количество статей новостной ленты официальных сайтов региональных правительств и альтернативных сайтов регионов, посвященных состоянию и реформированию в сферах региональной жизнедеятельности с 2018 по 2022 гг.

Table 4 – Articles count on the news feed of the official websites of regional governments and alternative websites of the regions dedicated to the state and reform in the spheres of regional life from 2018 to 2022

Регион	Труд		Здраво-охранен.		Строительство		Дороги		Торговля		Культура		Образование		Правопорядок		Власть	
	оф.	альт.	оф.	альт.	оф.	альт.	оф.	альт.	оф.	альт.	оф.	альт.	оф.	альт.	оф.	альт.	оф.	альт.
Амурская обл.	8	89	9	41	0	42	0	40	0	13	0	24	0	14	0	8	0	11
Респ. Башкортостан	67	109	51	108	20	31	2	17	5	7	0	6	11	8	2	7	1	0
Белгородская обл.	17	9	9	2	15	6	7	4	0	5	3	4	5	6	0	0	2	0
Брянская обл.	17	6	16	6	10	5	9	4	3	3	1	4	4	1	0	0	2	5
Вологодская обл.	18	21	16	29	10	24	26	5	9	1	14	5	11	13	5	0	1	3
Респ. Калмыкия	11	4	23	11	12	12	8	13	1	1	11	6	9	9	1	0	6	0
Московская обл.	36	22	51	32	37	13	31	18	31	4	15	7	30	7	9	4	14	3
Нижегородская обл.	27	75	43	73	71	47	39	37	16	18	26	17	9	20	6	8	21	11
Омская область	3	9	3	4	3	3	1	3	2	1	1	0	1	1	2	0	1	1
Респ. Саха (Якутия)	10	8	10	6	6	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	1	4	1
Свердловская обл.	66	0	56	0	12	0	22	0	14	0	13	0	20	0	10	0	8	0
Смоленская обл.	20	0	40	0	8	0	1	0	4	0	0	0	7	0	1	0	6	0
Сумма	300	352	327	312	204	187	150	145	90	56	88	76	111	83	40	28	66	35

В то же время, ссылаясь на одну из наиболее значимых работ по использованию социальных сетей в деятельности государственной власти, является исследование И. Мергель. Исследователи отмечают, что различные платформы (в том числе сайты органов власти) являются новыми каналами взаимодействия с обществом, при помощи которых граждане получают информацию о деятельности представителей власти, а представители власти – о проблемах на местах [5, с. 162]. Там же выделяются три Мергель-цели, для которых социальные сети используются в государственном секторе: прозрачность, сотрудничество и участие [5].

Обобщая полученные результаты, следует отметить следующее.

1. Большая часть документов по реформированию ключевых сфер региона не отсылает к стратегиям социально-экономического развития регионов до 2020 и 2030 гг. Таким образом, нормотворческая деятельность региональной системы управления не отличается системным подходом к преодолению негативных последствий социальных неравенств: государственные, областные, губернаторские и пр. программы и проекты практически не упоминают их. Особенно это касается сферы взаимодействия власти с населением.

Возможно, причины слабо работающих механизмов вовлечения гражданского общества в вопросы регионального развития имеют ком-

плексный и взаимообусловленный характер. Наиболее значимыми из них являются: невысокий уровень доверия региональной власти и невысокая оценка ее деятельности со стороны населения; низкий уровень информированности населения о возможных способах участия в осуществлении регионального развития и местного самоуправления; неверие в возможность повлиять на принимаемые властью решения; слабая заинтересованность самой власти в привлечении граждан к решению вопросов. Мы видим эту позицию по минимальному освещению сферы взаимодействия власти с населением по данным самих официальных сайтов.

2. В то же время сайты региональных правительств близки по степени освещения реформируемых сфер в новостной ленте: сферы труда, здравоохранения, строительства и ЖКХ лидируют по представленности в новостном контенте всех сайтов с 2018-2020 гг. Сопоставимое количество публикаций нашло отражение и на альтернативных сайтах. Это может объясняться негативным влиянием происходящих изменений на реальные доходы населения, структуру потребления, развитие сервисных отраслей экономики, показатели занятости, увеличились масштабы неполной занятости и уровень зарегистрированной безработицы.

3. Также результаты позволяют предположить, что в самих регионах существует запрос на сокращение социальной дистанции между органами власти и населением в контексте разра-

ботки и реализации стратегических решений и проектной деятельности по развитию регионов, что подтверждается активностью региональных сообществ при обсуждении проблем регионального развития в социальных сетях, а также поисковыми запросами населения информации по различным аспектам преодоления социальных неравенств на альтернативных правительственным сайтах и прочих ресурсах. В то же время активно внедряющиеся сегодня в практику взаимодействия власти и населения ИТ-технологии, позволяющие информировать население о реализации Стратегии социально-

экономического развития, проводить онлайн-опросы, голосования, привлекать население, профессиональное сообщества, научные организации для разработки ключевых мероприятий регионального развития пока не стали эффективной альтернативой слабо работающим традиционным инструментам коммуникации. При очевидных достоинствах онлайн-технологий (удобство, оперативность, экономичность, массовый охват) их результативность, также как и традиционных инструментов коммуникации, находится в прямой зависимости от наличия обратной связи [12, с. 60]. ●

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Атлас модернизации России и её регионов: социоэкономические и социокультурные тенденции и проблемы / Н. И. Лапин [и др.] ; сост. и отв. ред. член-корр. РАН Н. И. Лапин. М. : Издательство «Весь Мир», 2016. 360 с.
2. Богданов В.С. Результаты мониторинга процесса информатизации в ходе социально-цифровой трансформации регионального управления // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9. № 3. С. 88–106. EDN: NOZQDA. DOI: 10.19181/snsp.2021.9.3.8435.
3. Веденин В.А. Теоретические подходы к изучению властно-управленческой вертикали // Вопросы управления. 2022. № 5. С. 19–32. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/05/02>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-5-19-32. EDN: XPBDHJ.
4. Давыдов А.П. Общество как медиационный субъект социального развития (к методологии межсубъектного диалога) // Социологические исследования. 2022. № 9. С. 3–13. EDN: LQWVTW. DOI: 10.31857/S013216250022302-5.
5. Зимова Н.С., Фомин Е.В., Смагина А.А. Социальные сети как новый канал взаимодействия общества и власти // Научный результат. Социология и управление. 2020. Т. 6, № 2. С. 159–171. DOI: 10.18413/2408-9338-2020-6-2-0-11. EDN: ZBJPHC.
6. Зубаревич Н.В. Регионы России в период пандемии: социально-экономическая динамика и доходы бюджетов // Журнал Новой экономической ассоциации. 2021. № 3 (51). С. 208–218. DOI: 10.31737/2221-2264-2021-51-3-10. EDN: IHSGIN.
7. Коммонс Дж. Институциональная экономика // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Т. 5. № 4. С. 59–70. EDN: IIWEGB.
8. Социокультурные исследования постсоветского транзита России / Под общ. ред. члена-корреспондента РАН Н. И. Лапина ; Российская академия наук, Институт философии, Центр изучения социокультурных изменений. М. : ИФ РАН, 2022. 360 с.
9. Маркин В.В. Социологический мониторинг оценки эффективности деятельности органов регионального управления // Модернизация отечественной системы управления: анализ тенденций и прогноз развития : Материалы Всероссийской научно-практической конференции и XII-XIII Дридзе-ских чтений (21–22 ноября 2013 г.). М. : Институт социологии РАН, 2014. С. 48–55.
10. Медведева Н.В., Фролова Е.В., Рогач О.В. Взаимодействие и перспективы партнерства территориального общественного самоуправления с местной властью // Социологические исследования. 2021. № 10. С. 72–82. DOI: 10.31857/S013216250015275-5. EDN: NHSLVN.
11. Мерзляков А.А. Оценка состояния отечественной системы управления: итоги социологического мониторинга // Россия реформирующаяся. 2022. № 20. С. 80–103. DOI: 10.19181/ezheg.2022.3. EDN: HAIPHE.
12. Нотман О.В. Социальная технология формирования микролокальных режимов взаимодействия субъектов муниципальной власти и городских стейкхолдеров // Вопросы управления. 2022. № 2. С. 61–75. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/02/05>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-2-61-75. EDN: UBNQWW.

13. Пастухова Е.Я., Мухачёва А.В., Кочнева О.П. Уровень, динамика, факторы абсолютной и относительной бедности: региональный аспект // Вопросы управления. 2021. № 3. С. 80–92. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/03/06>. DOI: 10.22394/2304-3369-2021-3-80-92. EDN: VKYAJR.

14. Савельев И.А. Контент-анализ официальных сайтов органов власти и управления субъектов Российской Федерации с различным уровнем социокультурной модернизации как информационного ресурса регионального группобразования // Реформирование властно-управленческой вертикали в условиях реализации национальных проектов и активизации процессов спонтанного группобразования : Монография / А.В. Тихонов [и др.] ; отв. ред. А.В. Тихонов, А.А. Мерзляков. М. : ФНИСЦ РАН, 2021. С. 283–302.

15. Тажитдинов И.А., Атаева А.Г., Шатунова А.И. Методический подход к оценке транспарентности деятельности органов местного самоуправления // Вопросы управления. 2021. № 4. С. 6–19. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/04/01>. DOI: 10.22394/2304-3369-2021-4-6-19. EDN: UPRKHQI.

16. Титаренко Л.Г. Управление в условиях социальной контингентности: субъектность, региональность, цифровизация // Научный результат. Социология и управление. 2021. Т. 7. № 4. С. 5–17. DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-1. EDN: NNUYSN.

17. Тихонов А.В. Социология управления. Изд. 2-е, доп. и перераб. М. : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2007. 472 с.

18. Тихонов А.В., Мерзляков А.А. Управляемость процессов социального группобразования в регионах с разным уровнем социокультурной модернизации // Научный результат. Социология и управление. 2019. Т. 5. № 4. С. 176–183. DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-4-0-15. EDN: YMWQVVB.

19. Фролова Е.В. Взаимодействие населения и местной власти: проблемы и новые возможности // Социологические исследования. 2016. № 4. С. 59–64. EDN: VZSLMR.

20. Шилова В.А., Богданов В.С. Управление в цифровом обществе (по материалам круглого стола) // Социологические исследования. 2022. № 11. С. 158–160. DOI: 10.31857/S013216250021653-1.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Савельев Иван Александрович – кандидат философских наук, доцент; Институт социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (117218, Россия, Москва, ул. Кржижановского, 24/35 корп. 5); ivansave80@gmail.com. AuthorID РИНЦ: 692849, ORCID: 0000-0001-9864-3538.

IMPLEMENTING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY OF THE RF REGIONS IN THE CONTEXT OF REDUCING NEGATIVE CONSEQUENCES OF SOCIO-ECONOMIC INEQUALITIES

Ivan A. Savelev^a

^a Institute of Sociology of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology
of the Russian Academy of Sciences

ABSTRACT:

Research relevance: the activities of regional governments to implement the Strategy for socio-economic development in a situation where the level of regional inequality in the Russian Federation significantly exceeds that in countries with economies comparable in terms of GDP structure remains the focus of researchers. Despite the abundance of publications on the use of information and communication technologies in modern management, the question of developing a comprehensive sociological monitoring of the implementation of strategic documents of regional development remains open.

Research purpose: to analyze the activities of regional governments in implementing the Strategy for the socio-economic development of the region until 2020 and 2030 based on materials of the websites of regional governments and regional websites over the 2018-2020 period.

Methods and methodology. The “electronic respondent method” was used as the main research method, which made it possible to identify similar and distinctive features of covering the Strategy for the socio-economic development of the region, as well as the features of reforming key areas of regional life, based on data from official and alternative websites.

Results. The results of the content analysis of the regional official and alternative websites made it possible to fix the formalized position of the regional authorities on the regional development strategic documents placement and the key areas reform coverage, and also to identify similar and distinctive features of covering the implementation of the Strategy for the socio-economic development of regions. The obtained findings can help improve the socio-economic policy efficiency and implement the principle of feedback from the regional population, which is of particular importance in the context of socio-economic inequality enhancement.

KEYWORDS: socio-economic development strategy, regional management system, socio-economic inequality, e-respondent.

FOR CITATION: Savelev I.A. (2022). Implementing the socio-economic development strategy of the RF regions in the context of reducing negative consequences of socio-economic inequalities, *Management Issues*, no. 6, pp. 36–47. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/03>. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-6-36-47](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-6-36-47). EDN: [SGOSZW](https://www.edn.ru/sgoszw).

REFERENCES

1. Lapin N.I. (ed.) (2016). Atlas of modernization of Russia and its regions: socioeconomic and sociocultural trends and problems. Moscow: Publishing House “Ves’ mir”. 360 p.
2. Bogdanov V.S. (2021). Results of monitoring the process of informatization during the socio-digital transformation of the regional administration, *Sotsiologicheskaja nauka i social’naja praktika*, vol. 9, no. 3, pp. 88–106. EDN: [NOZQDA](https://www.edn.ru/NOZQDA). DOI: [10.19181/snsp.2021.9.3.8435](https://doi.org/10.19181/snsp.2021.9.3.8435).
3. Vedenin V.A. (2022). Theoretical approaches to researching the power-administrative vertical, *Management Issues*, no. 5, pp. 19–32. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/05/02>. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-5-19-32](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-5-19-32). EDN: [XPBDHJ](https://www.edn.ru/XPBDHJ).
4. Davydov A.P. (2022). Society as a mediation subject of social development (re: methodology of inter-subject dialogue), *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no. 9, pp. 3–13. EDN: [LQWVTW](https://www.edn.ru/LQWVTW). DOI: [10.31857/S013216250022302-5](https://doi.org/10.31857/S013216250022302-5).
5. Zimova N.S., Fomin E.V., Smagina A.A. (2020). Social networks as a new channel of interaction between government and society, *Research Result. Sociology and Management*, vol. 6, no. 2, pp. 159–171. DOI: [10.18413/2408-9338-2020-6-2-0-11](https://doi.org/10.18413/2408-9338-2020-6-2-0-11). EDN: [ZBJPHC](https://www.edn.ru/ZBJPHC).
6. Zubarevich N.V. (2021). Regions of Russia during a pandemic: socio-economic dynamics and budget revenues, *Journal of the New Economic Association*, no. 3 (51), pp. 208–218. DOI: [10.31737/2221-2264-2021-51-3-10](https://doi.org/10.31737/2221-2264-2021-51-3-10). EDN: [IHSGIN](https://www.edn.ru/IHSGIN).
7. Commons J. (2007). Institutional Economics, *Economic Herald of Rostov State University*, vol. 5, no. 4, pp. 59–70. EDN: [IIWEGB](https://www.edn.ru/IIWEGB).
8. Lapin N.I. (ed.) (2022). Sociocultural studies of the post-Soviet transit of Russia. Moscow: Institute of Philosophy of the Russian Academy of Sciences. 360 p.
9. Markin V.V. (2014). Sociological monitoring of the assessment of the effectiveness of regional management bodies. In: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference and XII-XIII Dridzev Readings “Modernization of the domestic management system: analysis analysis and development forecast” (November 21–22, 2013). Moscow: Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences. Pp. 48–55.
10. Medvedeva N.V., Frolova E.V., Rogach O.V. (2021). Territorial public self-government and local government: problems of interaction and prospects for constructive partnership, *Sotsiologicheskie issle-*

dovaniya, no. 10, pp. 72–82. DOI: [10.31857/S013216250015275-5](https://doi.org/10.31857/S013216250015275-5). EDN: NHSLVN.

11. Merzlyakov A.A. (2022). The national management system state assessment: sociological monitoring results, *Russia Reformed*, no. 20, pp. 80–103. DOI: [10.19181/ezheg.2022.3](https://doi.org/10.19181/ezheg.2022.3). EDN: HAIPHE.

12. Notman O.V. (2022). Social technology of developing microlocal modes of municipal government subjects and urban stakeholders interaction, *Management Issues*, no. 2, pp. 61–75. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/02/05>. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-2-61-75](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-2-61-75). EDN: UBNQWW.

13. Pastukhova E.Ya., Mukhachyova A.V., Kochneva O.P. (2021). Rates, dynamics, and factors of absolute and relative poverty: regional aspect, *Management Issues*, no. 3, pp. 80–92. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/03/06>. DOI: [10.22394/2304-3369-2021-3-80-92](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-3-80-92). EDN: VKYAJP.

14. Savelyev I.A. (2021). Content analysis of the official websites of the authorities and administration of the constituent entities of the Russian Federation with different levels of socio-cultural modernization as an information resource of regional group formation. In: Tikhonov A.V., Merzlyakov A.A. (eds.). *Reforming the vertical of power and management in the context of the implementation of national projects and the activation of the processes of spontaneous group formation*. Moscow: FCTAS RAS. Pp. 283–302.

15. Tazhitdinov I.A., Ataeva A.G., Shatunova A.I. (2021). Methodological approach to analysis of transparency of local authorities, *Management Issues*, no. 4, pp. 6–19. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/04/01>. DOI: [10.22394/2304-3369-2021-4-6-19](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-4-6-19). EDN: UPKHQI.

16. Titarenko L.G. (2021). Management in the context of social contingency: subjectivity, regionality, digitalization, *Research Result. Sociology and Management*, vol. 7, no. 4, pp. 5–17. DOI: [10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-1](https://doi.org/10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-1). EDN: NNUYSN.

17. Tikhonov A.V. (2007). *Sociology of management*. 2nd ed., add. and revis. Moscow: “Canon+” ROOI “Rehabilitation”. 472 p.

18. Tikhonov A.V., Merzlyakov A.A. (2019). Manageability of social group formation processes in regions with different levels of sociocultural modernization, *Research Result. Sociology and Management*, vol. 5, no. 4, pp. 176–183. DOI: [10.18413/2408-9338-2019-5-4-0-15](https://doi.org/10.18413/2408-9338-2019-5-4-0-15). EDN: YMWDVB.

19. Frolova E.V. (2016). Interaction of the population and local government: problems and new opportunities, *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no. 4, pp. 59–64. EDN: VZSLMR.

20. Shilova V.A., Bogdanov V.S. (2022). Governance in a digital society (based on the materials of the round table), *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no. 11, pp. 158–160. DOI: [10.31857/S013216250021653-1](https://doi.org/10.31857/S013216250021653-1).

AUTHORS' INFORMATION:

Ivan A. Savelev – Ph.D. of Philosophical Sciences, Associate Professor; Institute of Sociology, Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (24/35, build. 5, Krzhizhanovsky St., Moscow, 117218, Russia); ivansave80@gmail.com. RSCI AuthorID: 692849, ORCID: 0000-0001-9864-3538.

ОЦЕНКА ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Изакова Н.Б.^а, Попова О.И.^а

^а Уральский государственный экономический университет

АННОТАЦИЯ:

Актуальность исследования. Темы построения взаимоотношений с потребителями и формирования потребительской лояльности находятся в постоянном фокусе внимания бизнеса. В условиях цифровизации экономики ориентация комплекса маркетинговых мероприятий на персонализацию взаимоотношений с потребителями и учет потребительских ценностей являются ключевыми факторами повышения эффективности маркетинга и достижения поставленных целей предприятия. В статье авторы рассматривают построение взаимоотношений с потребителями с точки зрения модели 4С, главной целью которой является удовлетворение потребностей клиента на основе его ценностей. Как следствие, удовлетворенность потребителя взаимодействием с компанией становится главным фактором формирования лояльности и конкурентоспособности бизнеса. Ключевая цель модели 4С – удовлетворение потребностей каждого клиента, реализация возможности обмена ценностями с клиентами и завоевание их доверия и лояльности как результата удовлетворенности взаимодействием с компанией. С точки зрения авторов, модель 4С наиболее полно соответствует принципам концепции маркетинга взаимоотношений на розничном рынке.

В теоретических и эмпирических исследованиях пока не представлена комплексная методика оценки эффективности построения взаимоотношений с розничными клиентами. Сохраняется актуальность формирования системы показателей, которые позволяют оценить влияние маркетинга взаимоотношений на удовлетворенность и лояльность потребителей.

В рамках данного исследования авторами представлен методический подход к оценке лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов.

Объектом исследования явилась российская компания ООО «Строительный двор», управляющая одноименной сетью строительных магазинов и строительных баз и имеющая статус одного из крупнейших в России ритейлеров строительных материалов, работающий как с розничными покупателями, так и в качестве поставщика для строительных и ремонтных площадок, а также для объектов реконструкции. **Предметом исследования** явился методический подход к оценке лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов.

Цель исследования: разработать и апробировать методику оценки лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов, предложить комплекс маркетинга взаимоотношений 4С, направленный на повышение лояльности потребителей.

Методы и методология: вторичные данные получены методами контент-анализа отзывов потребителей на сайтах, системной и структурно-функциональной оценки информации. Первичные данные – проведением онлайн-опроса потребителей строительных материалов в анкете Google Forms. Выборка случайная, квотированная. Объем выборки – 400 человек. Опрос проведен на основе закрытых, шкальных (по семибалльной шкале Лайкерта) и полностью неструктурированных вопросов. Применены методика индекса чистой поддержки NPS (Net Promoter Score), методика «SERVQUAL», а также методы частотного, корреляционного статического анализа и многомерного шкалирования в программе SPSS.

Результаты. Авторами предложен методический подход к оценке лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов, включающий в себя семь этапов: маркетинговое ис-

следование рынка; выбор критериев для оценки эффективности построения взаимоотношений с потребителями – контент-анализ отзывов потребителей; оценка рационального компонента – индекс чистой поддержки NPS; оценка эмоционального компонента – «SERVQUAL»; многомерное шкалирование – сегментирование потребителей по ожиданиям и восприятию; оценка различий в ожиданиях и восприятии потребителей; частотный, корреляционный анализ; расчет индекса качества SQL (Service Quality Index).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лояльность, маркетинг взаимоотношений, модель 4С, удовлетворенность, розничный рынок строительных материалов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Изакова Н.Б., Попова О.И. Оценка лояльности потребителей на рынке строительных материалов // Вопросы управления. 2022. № 6. С. 48–62. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/04>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-48-62. EDN: ULYOZL.

■ ВВЕДЕНИЕ

Трансформация экономики Российской Федерации в условиях санкций и сложной политической обстановки приводит к ситуации невозможности сдерживания отпускных цен на товары из-за роста закупочной стоимости и потери налаженных логистических цепочек. Полное импортозамещение на рынке строительных материалов полностью невозможно в ближайшее время, так как при производстве отечественной продукции используется импортное оборудование и зарубежное сырье. В связи с чем на рынке неизбежен рост цен на строительные материалы, что, соответственно, приведет к дальнейшему росту цен. Государство пытается вести ценовое регулирование, принимая соглашение между федеральными органами исполнительной власти и хозяйствующими субъектами о стабилизации цен на отдельные виды строительных материалов и металлопродукции¹.

В условиях роста цен на строительные и отделочные материалы, а также сокращения спроса важно максимально сохранить клиентский портфель и разработать маркетинговые программы, позволяющие учесть потребности ключевых потребителей. Фактором конкурентоспособности, который позволит компаниям сохранить взаимоотношения с потребителями, становится интеграция и координация совместных действий с клиентами для снижения уровня неопределенности [1, с. 119]. По мнению большого количества авторов, ориентация маркетинга на

ценности потребителей и взаимную адаптацию целей компании и ее клиентов позволяет повысить устойчивость бизнеса за счет сохранения долговременных взаимоотношений с потребителями, в какой-то мере обезопасить себя от критических факторов внешней среды [2, с. 620; 3, с. 797]. Реализация концепции маркетинга взаимоотношений и анализ потребительского поведения невозможен без использования совокупности методов, которые позволяют получить более полное представление о действиях потребителей в момент совершения покупки и (или) оказания услуги.

Классическая модель комплекса маркетинга 4Р, подразумевающая, в первую очередь, интересы компании, по мнению многих авторов, не содержит элементов взаимодействия компании и потребителя [4, с. 52]. Р.Ф. Лаутерборн переориентировал классические элементы комплекса маркетинга 4Р в элементы ценностей потребителя 4С [5, с. 112].

К факторам, обуславливающим необходимость построения взаимоотношений с потребителями, относятся: рост рыночной перегруженности средствами информации, возрастание рыночной силы потребителя, смещения доверия потребителя от компании к другим потребителям, желание потребителей получить эмоциональное удовлетворение от покупки и индивидуальный подход [6, с. 4]. В современных условиях все данные факторы присутствуют на рынке строительных материалов, следовательно, строительному ритейлу необходимо разработать комплекс маркетинга взаимоотношений и методику оценки влияния маркетинга взаимоотношений на удовлетворенность и лояльность потребителей.

¹ О соглашениях между федеральными органами исполнительной власти и хозяйствующими субъектами о стабилизации цен на отдельные виды строительных материалов и металлопродукции. 10 марта 2022 г. URL: <https://regulation.gov.ru/projects#npa=125576> (дата обращения: 20.10.2022).

Большинство авторов, исследовавших эффективность маркетинга взаимоотношений, сходятся в том, что его основное преимущество состоит в повышении ценности взаимодействия для всех участников: и для компании, и для потребителя [7, с. 10, 8, с. 142]. Анализ работ зарубежных и российских ученых позволяет выделить следующие модели построения и управления взаимоотношениями с потребителями:

- процессная модель дуальных взаимоотношений с клиентами [9, с. 67];
- модель сетевого взаимодействия, ключевой принцип которой состоит в разработке общей стратегии, которая способствует развитию и учитывает интересы всех участников сети [10, с. 45];
- многоуровневая модель отраслевой сети, результатом которой является формирование единой маркетинговой стратегии в отрасли [11, с. 420];
- модель формирования портфеля сбалансированных маркетинговых стратегий, которые учитывают особенности взаимоотношений с различными клиентами, позволяют реализовать различные формы взаимоотношений и маркетинговых программ в зависимости от типа и размера сделок с клиентами [12, с. 119].

Выбор данных моделей во многом зависит от особенностей рынка, партнеров и их роли в достижении целей компании, управленческих возможностей организации.

В условиях неблагоприятной внешней среды и большого количества угроз ряд авторов выделяют преимущества цифрового и интернет-маркетинга, которые позволяют персонализировать взаимоотношения с клиентами, сделать их более целевыми и информативными [13, с. 307, 14, с. 1339]. Технологические достижения также позволяют компаниям строить отношения с клиентами один на один. Современные методы ведения бизнеса, связанные с использованием цифровых инструментов, такие как омниканальный маркетинг, пользовательский контент, интерактивный контент, видео в прямом эфире помогают развитию взаимоотношений с клиентами и управлению ими [15]. Согласно исследованиям, Ф. Котлера о влиянии цифровизации на маркетинг взаимоотношений, выявлено, что бизнес становится более прозрачным, а потребители при принятии решения о покупке руководствуются, с одной стороны, индивидуальными предпочтениями, с другой стороны – стремятся от индивидуального к со-

циальному соответствию [16]. В научном сообществе рассматриваются различные подходы к термину цифровизация (*digitalization*). В данном исследовании авторы основываются на определении, сформулированном Кузнецовой Т.Ю. и Кожинной К.С.: «Цифровизация – это процесс, который предполагает использование цифровых технологий и оцифрованных данных для трансформации бизнес-процессов, бизнес-моделей, бизнес-операций» [17, с. 150].

Принимая решение о покупке, клиенты ищут отзывы на товары и услуги, просят советов онлайн [18, с. 168]. В связи с этим полностью меняются каналы коммуникации, механики и принципы взаимодействия с клиентами, развивается концепция маркетингового подхода по привлечению как можно большего клиентского участия в развитие бизнеса. Рекламные средства комплекса 4Р пересматриваются в теорию 4С: сотворчество (англ. *co-creation*), валюта (англ. *currency*), общественная активация (англ. *communal activation*) и диалог (англ. *conversation*). В модели 4С товар представлен как потребительская ценность (*customer needs and wants*), цена – как затраты потребителя на приобретение ценности (*cost to the customer*), место – это удобный способ приобретения товара (*convenience*), продвижение – в первую очередь, как диалог с потребителем, востребованная им коммуникация (*communication*).

В традиционном маркетинге концепция продвижения была односторонней, и главным показателем являлась осведомленность клиента о товаре или услуге. Продвижение включало в себя:

- стратегическую сегментацию и таргетинг;
- позиционирование бренда и дифференциацию;
- тактический маркетинговый ход (товар или услуга, цена, месторасположение, реклама) и подход к продаже;
- создающие ценность услуги и процессы.

Во взаимосвязанном мире концепция продвижения переходит в фазу активного участия в развитии бизнеса обоих стейкхолдеров: компании и клиента. Появляется взаимосвязанный маркетинговый подход и необходимость в высокой вовлеченности клиента в развитие бизнеса. Это проявляется в следующих элементах:

- одобрение со стороны сообществ клиентов;
- кодификация и прояснение характеристик бренда;

- взаимосвязанный маркетинговый ход (сотворчество, валюта, общественная активация и диалог) и его коммерциализация;
- совместная работа с клиентами.

Социальные сети позволяют потребителям быстро реагировать на сообщения компании, обсуждать их с другими потребителями. Появляются рейтинговые системы для обсуждений и возможности оценки бренда, с которым они сотрудничают. Концепция маркетингового хода (теория 4С) позволяет иметь высокий уровень выживания компании в цифровой экономике. Вместе с этим потребители вовлекаются в процесс продаж и в прозрачную коммерциализацию.

Результатом маркетинга взаимоотношений должна стать устойчивая поведенческая реакция в отношении компании, возникшая из-за максимального удовлетворения потребности, степень которого превысила ожидаемый уровень, вследствие чего клиент становится приверженным компании в долгосрочной перспективе. Оценить эффективность взаимоотношений с клиентами на розничном рынке позволяет применение показателей результативности маркетинга. Однако на данный момент пока не сформирована общепризнанная методика оценки эффективности маркетинга взаимоотношений с розничными клиентами, которая позволила бы сформулировать основные принципы ведения конкурентоспособного бизнеса компаний.

По мнению авторов, ключевыми показателями эффективности маркетинга взаимоотношений являются показатели лояльности и удовлетворенности клиентов, а также их связь с оценкой результатов взаимодействия с компанией.

Цель данного исследования – разработать и апробировать методику оценки лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов, предложить комплекс маркетинга взаимоотношений 4С, направленный на повышение лояльности потребителей.

Для достижения цели сформулированы следующие задачи:

- изучение и критический анализ существующих методов оценки эффективности маркетинга взаимоотношений и подхода к измерению лояльности потребителей;
- выбор показателей и разработка методического подхода к оценке лояльности потребителей на розничном рынке;

- формирование базы данных по каждой группе показателей;

- сегментирование потребителей по ожиданиям и восприятию взаимодействия с розничным продавцом с помощью метода многомерного шкалирования;

- поиск взаимосвязей между уровнем ожиданий и уровнем восприятия взаимодействия с розничным продавцом;

- разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетинга взаимоотношений компании на розничном рынке строительных материалов.

Предложенный авторами методический подход может быть применен не только для розничного рынка строительных материалов, но и для других B2C рынков.

■ ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Сегодняшняя цифровая трансформация меняет способы, которыми осуществляются взаимодействия между компаниями и потребителями. Чтобы поддерживать эффективные взаимоотношения с растущим числом заинтересованных сторон, необходимо использовать сразу несколько каналов онлайн-ресурсов в сочетании с офлайн-каналами, способствуя взаимосвязанности и взаимозависимости [19]. По тематике маркетинга взаимоотношений и его роли в успехе компании на рынке авторами Дас К., Мунгра Ю., Шарма А. и Кумар С. с помощью методов машинного обучения проанализировано более 1905 статей, опубликованных с 1978 по 2020 год, и выявлено, что тема оценки эффективности маркетинга взаимоотношений является одной из восходящих трендов в маркетинге [20].

Большинство авторов в качестве основного критерия оценки эффективности маркетинга взаимоотношений выделяют удовлетворенность клиентов. Папикян М.А., Серебренникова А.И. говорят о том, что измерение удовлетворенности позволяет обеспечить компанию информацией и создает возможность дополнительной коммуникации с клиентом. Компания не только получает информацию о том, что, по мнению клиентов, нужно изменить, чтобы максимально удовлетворить их потребности, но и демонстрирует важность мнения клиентов, готовность следовать их рекомендациям [21, с. 14, 22].

На розничном рынке, по мнению Карповой С.В., эффективность маркетинга взаимоотношений зависит от эффективности коммуникаций с брендом. По мнению автора, к методам управления взаимоотношениями относятся:

- омниканальность, или многоканальная контент-стратегия, которую организации внедряют для улучшения взаимодействия с пользователем и обеспечения отличной связи со своей аудиторией во всех точках взаимодействия;
- автоматизированная система поддержки клиентов, позволяющая быстро реагировать и давать точные ответы клиентам, улучшать взаимодействие и учитывать интересы клиентов;
- вовлечение клиентов в процесс обсуждения товаров, услуг компании, своего опыта взаимодействия с компанией;
- повышение удовлетворенности клиентов;
- использование социальных сетей, которые поддерживают интерактивность и позволяют компании и клиентам взаимодействовать и обмениваться идеями;
- создание сильного имиджа бренда, повышающего лояльность клиента [23, с. 7].

Еще одним критерием оценки эффективности маркетинга взаимоотношений является уровень лояльности потребителей, который помимо удовлетворенности взаимодействием с компанией учитывает и дальнейшее поведение потребителей, формирующиеся в результате полученного покупательского опыта. В основном, лояльность оценивается с помощью перечня стандартных вопросов и показателей. В большинстве исследований за основу берутся традиционные компоненты лояльности – поведенческие, связанные с отношением, намерения, а также сочетание всех компонентов [24]. Кано А., Кастро Д. и Виченте-Рамос В. предлагают использовать показатели доверия, приверженности, удовлетворенности клиентов и намерения возобновить отношения [25, с. 430].

На практике используется три базовых подхода к измерению лояльности потребителей. Первый – это индекс удовлетворенности клиентов CSI – разработан в 1989 году Классом Фарнеллом [26, с. 105]. Базовая модель отражает процесс принятия решений о покупке товара/услуги и основан на ожиданиях потребителя и опыте использования продуктов компании. Второй подход к определению лояльности потребителей – методика NPS (*Net Promoter*

Score) – была описана в 2003 году Ф. Райхельдом [27, с. 72]. Суть ее состоит в том, чтобы выявить процент тех потребителей, которые имели положительный опыт взаимодействия с компанией и готовы рекомендовать ее своим знакомым. Третий подход к определению лояльности потребителей – методика SERVQUAL (от англ. *service quality* – качество сервиса) – была разработана в середине 1980-х А. Парасураманом, Л. Бэрри, В. Зайтамлом применительно к рынку услуг [28, с. 46]. Она позволяет измерить качество услуги с помощью количественного показателя – индекса качества SQL (*Service Quality Index*), отражающего соотношение воспринимаемого и ожидаемого качества услуги.

К основным показателям поведенческой лояльности относятся: частота покупок, число повторных покупок, продолжительность взаимодействия с клиентом. Лояльность, связанная с отношением, представляется в виде рациональной и эмоциональной частей. Рациональный компонент выражен в решении потребителя продолжать взаимодействие с компанией, при учете всех характеристик продукта и издержек переключения [29, с. 69.]. Эмоциональный субкомпонент выражается в позитивных чувствах от взаимодействия с компанией. Основные параметры этой лояльности – осведомленность, имидж бренда, предпочтение бренда, выделение его из других аналогов [30, с. 246].

При оценке уровня лояльности не менее значим анализ намерений. Намерения выражаются готовностью рекомендовать продолжать сотрудничать с компанией; вероятностью перехода к конкурентам.

Комплексные оценки также применяются при оценке уровня лояльности, они сочетают в себе вышеперечисленные параметры. Таким образом, различия в подходах к оценке уровня лояльности заключаются в ведущем факторе (поведение, отношение, намерения потребителя).

Показатели лояльности, связанные с отношением, являются основой комплексных методик, так как позволяют понять мотивы покупательского поведения. Выбирая методы оценки эффективности управления взаимоотношениями, очень важно учитывать специфику отрасли и индивидуальные характеристики потребителя, так как они оказывают значимое влияние на итоги исследований.

Можно заключить, что общепринятого методического подхода, который бы являлся комплексным и представлял систему методов и показателей, способных всесторонне дать оценку влияния маркетинга взаимоотношений на удовлетворенность и лояльность потребителей, пока не разработано. Сохраняется актуальность поиска комбинированного методического подхода, который бы позволил связать между собой рациональные, эмоциональные показатели, намерения потребителей, который будет учитывать специфику розничного рынка и сможет представить достоверные результаты, пригодные для практической деятельности.

■ МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Предложенный авторами методический подход оценки лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов основан на оценке рационального компонента с помощью применения методики индекса чистой поддержки NPS (*Net Promoter Score*) и эмоционального компонента, основанного на методике «SERVQUAL», а также методах частотного, корреляционного статического анализа и многомерного шкалирования.

Методический подход оценки лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов представлен авторами на рисунке 1.

На первом этапе проводится маркетинговое исследование рынка, в результате которого делается вывод о необходимости для компании повышения эффективности маркетинга взаимоотношений.

На втором этапе с помощью контент-анализа отбираются критерии, наиболее значимые для потребителя при выборе розничного продавца, а также проводится опрос респондентов. В результате опроса респондентам предлагается дать количественную оценку важности каждого критерия, где 1 – абсолютно неважно и 7 – наиболее важно, а также оценить вероятность, с которой они порекомендуют магазин своим друзьям, коллегам, знакомым по десятибалльной шкале. Семибалльная шкала позволяет провести более точную оценку по множеству признаков меры близости между объектами наблюдений с помощью статистических методов кор-

реляционного анализа и многомерного шкалирования.

По результатам опроса рассчитывается показатель NPS и проводится оценка эмоционального компонента с помощью методики «SERVQUAL». Потребителям предлагается оценить свой уровень ожиданий от взаимодействия с магазином и уровень восприятия полученной услуги по выбранным критериям.

Многомерное шкалирование позволяет разбить всех респондентов на сегменты на основе различий в оценке ожиданий и восприятия критериев при выборе магазина. В результате создается графическая матрица различий, которая содержит ранговые данные оценки критериев выбора. Если две точки на графике удалены друг от друга, то делается вывод о значительном расхождении между объектами, если две точки расположены близко друг к другу, то говорят о сходстве между исследуемыми объектами.

С помощью частотного анализа вычисляются средние значения по каждому критерию как с точки зрения ожиданий, так и с точки зрения восприятия респондентами. Корреляционный анализ используется с целью выявления наличия взаимосвязей между уровнем оценки респондентами ожиданий от посещения магазина и уровнем восприятия после посеще-

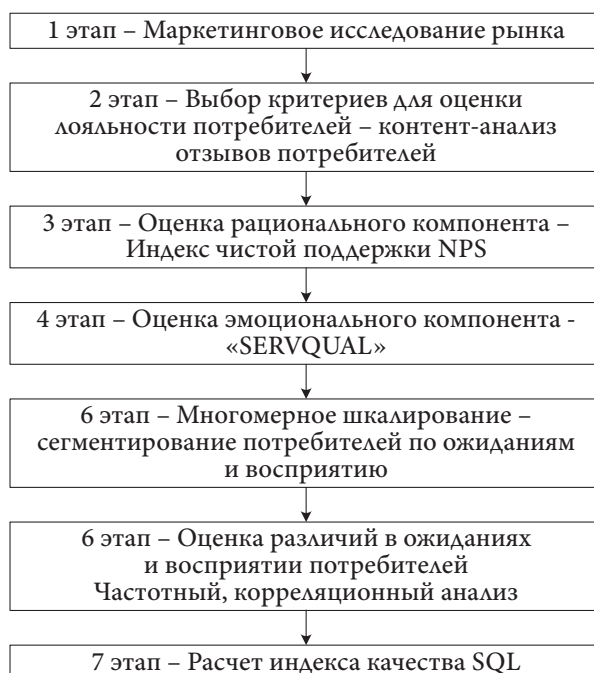


Рисунок 1 – Методический подход оценки лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов

Figure 1 – Methodological approach to assessing consumer loyalty in the retail building materials market

ния магазина. Так как в данном случае исследуются зависимости между качественными признаками, значения которых оценены с помощью балльной оценки и могут быть упорядочены или проранжированы по степени убывания (или возрастания), то используется коэффициент ранговой корреляции r -Спирмена. В результате проведенной оценки уточняются критерии выбора магазина, которые являются наиболее важными для потребителя с точки зрения ожиданий, но при этом восприятие после посещения магазина оказывается на низком уровне, что наиболее критично для сохранения взаимоотношений с потребителями.

На последнем этапе рассчитывается индекс качества взаимодействия с розничным продавцом SQL, как разница между оценкой восприятия и ожиданий потребителей по предложенным критериям, и разрабатываются рекомендации по повышению эффективности управления взаимоотношениями с клиентами.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ

Апробация методического инструментария проведена на примере ООО «Строительный двор» – российской компании, управляющей одноименной сетью строительных магазинов и строительных баз и имеющей статус одного из крупнейших в России ритейлеров строительных материалов, работающий как с розничными покупателями, так и в качестве поставщика для строительных и ремонтных площадок, а также для объектов реконструкции. Исследование проводилось авторами в июне-августе 2022 года с использованием программного комплекса SPSS. Источниками информации являются результаты опроса потребителей ООО «Строительный двор», проведенного авторами, выборка составила 400 человек. Все респонденты были проинформированы об участии в исследовании. В связи с большим размером выборки авторы не включили в статью общие результаты опроса, а представили результаты каждого этапа методического подхода оценки лояльности потребителей на розничном рынке строительных материалов.

1 этап – Маркетинговое исследование рынка

Геополитические события в России и мире повлияли на рынок строительно-отделочных материалов и обернулись для него новыми вы-

зовами. В результате снижения покупательской способности, сбоя поставок, проблем с импортированием продукции и уходом с рынка крупных иностранных игроков рост продаж, наблюдавшийся в 2021 году, перешел в падение рынка, начавшееся с февраля 2022 года.

По результатам исследования, проведенного агентством INFOLine, за первые шесть месяцев 2022 года розничный оборот товаров для строительства и ремонта снизился на 3%, при этом во втором полугодии 2021 года наблюдался рост порядка 10%. Исследования компании NeoAnalytics фиксируют сокращение российского рынка строительно-отделочных материалов по итогам первого полугодия 2022 года на 5-6%. За тот же период 2021 года розничный товарооборот на рассматриваемом рынке вырос на 17,5% и достиг 950 млрд рублей². Сокращение продаж также явилось последствием снижения количества сделок с недвижимостью и сокращения объема ремонтных работ, в том числе в результате роста цен и повышения кредитных ставок.

За первые шесть месяцев 2022 года рост потребительских цен на товары для строительства и ремонта составил в среднем 23%, учитывая снижение доходов населения, падение объемов потребления в 2022 году может превысить 10-15%³.

В условиях ухода с рынка крупных иностранных компаний у российских продавцов появляется возможность занять освободившуюся нишу. Для этого важно обеспечить эффективную коммуникацию с потребителем, выстроить с ним долгосрочные взаимовыгодные отношения.

2 этап – Выбор критериев для оценки лояльности потребителей – контент-анализ отзывов потребителей

С целью выбора критериев для оценки лояльности потребителей авторами проведен контент-анализ отзывов потребителей на сайтах крупных строительных магазинов, таких как «ОБИ», «Leroy Merlin», «Строительный двор», «Дом», «Castorama», «Максидом», «Сатурн», а также на сайтах-отзовиках. В результате данного анализа были выделены десять самых популярных критериев, которые и были взяты за основу опроса:

² Российский рынок DIY демонстрирует спад по итогам первого полугодия. URL: https://www.dp.ru/a/2022/07/29/Razletelsja_po_dosochkam.

³ Рынок DIY России. Итоги, тенденции, прогнозы // <https://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=206293>

- обширный ассортимент (X1);
- приемлемые цены (X2);
- качественные товары (X3);
- качественное обслуживание сотрудниками (X4);
- наличие послепродажного обслуживания (доставка, сборка, гарантия) (X5);
- имидж магазина, популярность среди конкурентов, рекламная кампания (X6);
- доступное месторасположение (X7);
- чистота в магазине (X8);
- наличие интернет-магазина (X9);
- наличие эко-проекта (бумажные пакеты, урны для батареек, урны для раздельного сбора мусора и др.) (X10).

3 этап – Оценка рационального компонента – Индекс чистой поддержки NPS

Для оценки рационального компонента, выраженного в решении потребителя продолжать взаимодействие с компанией, проведен опрос с целью определения индекса чистой поддержки (NPS). В результате высокую готовность рекомендовать магазин «Строительный двор» своим друзьям, коллегам, знакомым (9-10 баллов) выразили 74% респондентов, которых можно отнести к промоутерам компании, нейтральную позицию (7-8 баллов) заняли 15% респондентов, критики среди всех опрошенных (1-6 баллов) составили 11%.

Таким образом, значение показателя $NPS = 74\% - 11\% = 63\%$. В целом, можно сказать, что ООО «Строительный двор» имеет большое количество лояльных клиентов, при этом 11% – это люди, которые, скорее всего, имели негативный опыт взаимодействия с компанией, и это говорит о том, что необходимо выявлять причины негативного отношения к компании и над ними работать. Кроме того, нейтральную

позицию заняли большой процент потребителей (15%). Необходимо прояснить, почему данные потребители, в целом давшие довольно высокую оценку компании, не готовы рекомендовать ее другим, какие маркетинговые шаги могут изменить данную позицию и подтолкнуть клиентов давать положительные рекомендации.

4 этап – Оценка эмоционального компонента – «SERVQUAL»

Для оценки эмоционального компонента лояльности потребителей проведен опрос, основанный на методике SERVQUAL. Респондентам было предложено оценить свой уровень ожиданий и восприятия результатов взаимодействия с ООО «Строительный двор» по десяти сформулированным авторами на основе контент-анализа критериям. Респондентам были предложены две анкеты с вопросами:

1. Оцените, пожалуйста, важность своих ожиданий при посещении магазинов строительных материалов по предложенным критериям.

2. Насколько данные критерии соответствуют магазинам строительных материалов «Строительный двор»?

Уровень важности ожиданий и соответствия восприятия предлагалось оценить по семибальной шкале, где 1 – абсолютно не важны/абсолютно не соответствуют, 7 – наиболее важны/наиболее соответствуют.

Результаты опроса использованы для сегментирования потребителей по критериям ожидания и восприятия результатов взаимодействия с магазинами ООО «Строительный двор». Сегментирование проведено с помощью метода многомерного шкалирования, выполненного в программном комплексе SPSS. Результаты сегментирования представлены на рисунках 2 и 3.

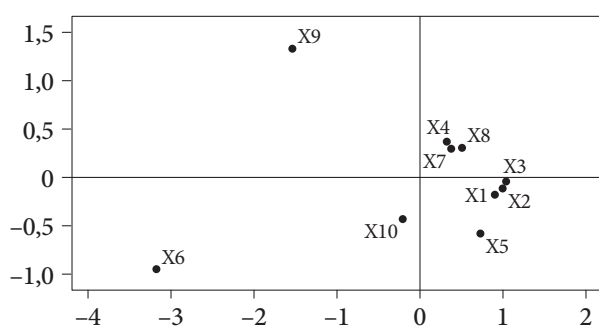


Рисунок 2 – Сегментирование потребителей по ожиданию

Figure 2 – Segmentation of consumers by expectation

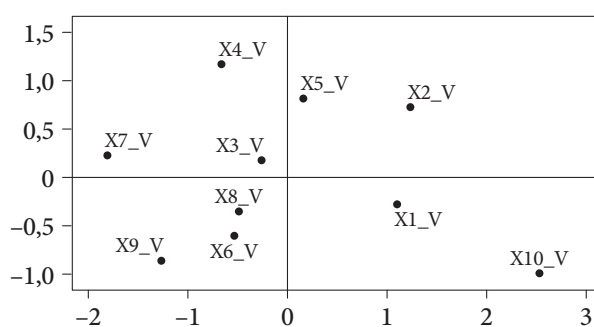


Рисунок 3 – Сегментирование потребителей по восприятию

Figure 3 – Segmentation of consumers by perception

Таблица 1 – Результаты частотного и корреляционного анализа

Table 1 – Results of frequency and correlation analysis

	Характеристики	Рейтинг восприятия	Рейтинг ожидания / важности	Индекс качества SQL	Коэффициент корреляции r-Спирмена
X1	Обширный ассортимент	5,8	6,82	-1,02	-0,083
X2	Приемлемые цены	5,9	6,89	-0,99	-0,066
X3	Качественный товары	6,3	7	-0,7	0,004
X4	Качественное обслуживание	5,9	6,25	-0,35	0,008
X5	Наличие послепродажного обслуживания	5,6	6,15	-0,55	-0,044
X6	Имидж магазина	5,9	3,65	2,25	0,097
X7	Доступное месторасположение	6,6	6,05	0,55	-0,091
X8	Чистота в магазине	6	6,52	-0,52	-0,043
X9	Наличие интернет-магазина	6,7	5,2	1,5	0,155
X10	Наличие эко-проекта	5,3	5,58	-0,28	-0,082

Метод многомерного шкалирования по критерию важности ожиданий от посещения строительных магазинов позволил выделить четыре сегмента, которые можно определить, как:

- 1 сегмент – «выбор, не выходя из дома», включает в себя один из предложенных критериев: наличие интернет-магазина (X9);
- 2 сегмент – «важность имиджа», включает критерии X6 – имидж магазина и X10 – наличие эко-проекта;
- 3 сегмент – «выбор в магазине», куда вошли критерии качественного обслуживания сотрудниками (X4), удобное месторасположение (X7) и чистота магазина (X8);
- 4 сегмент – «выбор лучшего», включает критерии «обширный ассортимент» (X1), приемлемые цены (X2), качественные товары (X3) и наличие послепродажного обслуживания (X5).

Сегментирование по результатам опроса на соответствие восприятия потребителями выбранных магазинов строительных материалов «Строительный двор» показало другое распределение респондентов (рисунок 3).

Можно сказать, что в первый сегмент объединены потребители, которые считают, что магазинами «Строительный двор» соответствуют такие критерии, как качественные товары (X3), качественное обслуживание сотрудниками (X4), доступное месторасположение (X7).

Второй сегмент объединил потребителей, считающих соответствующими такие критерии, как имидж магазина (X6), чистоту в магазине (X8) и наличие интернет-магазина (X9).

В третий сегмент включены оценки соответствия по критериям «приемлемые цены» (X2) и «наличие послепродажного обслуживания» (X5).

В четвертом сегменте объединены потребители, считающие, что магазинами «Строительный двор» соответствуют такие критерии, как обширный ассортимент (X1) и наличие эко-проекта (X10).

Таким образом, можно заключить, что для потребителей ООО «Строительный двор» оценка важности ожиданий по критериям выбора строительных магазинов и реальность восприятия соответствия данным критериям магазинов «Строительный двор» не совпадают по многим пунктам.

С целью оценки различий в ожиданиях и восприятии потребителей критериев выбора строительных магазинов проведен частотный и корреляционный анализ. В результате частотного анализа рассчитаны рейтинги восприятия и ожидания как среднее взвешенное по всем ответам респондентов и рассчитан индекс качества SQL как разность между рейтингом восприятия и ожидания по каждому из десяти критериев. В результате корреляционного анализа, выполненного в программном комплексе SPSS, рассчитаны коэффициенты корреляции между оценками ожиданий и восприятия потребителей (таблица 1).

Полученные значения индекса качества показывают наибольшее несоответствие восприятия потребителями магазинов «Строительный двор» таким критериям, как обширный ассортимент ($SQL = -1,02$) и приемлемые цены ($SQL = -0,99$). Возможно, это связано с тем, что данные магазины позиционируют себя как небольшие магазины у дома, что не позволяет расширять ассортимент. При этом ценовая политика требует анализа и корректировки. Только по трем критериям, с точки зрения потребителей,

Таблица 2 – Комплекс маркетинга взаимоотношений 4С ООО «Строительный двор»
Table 2 – Relationship Marketing Complex LLC “Stroitelny Dvor”

Элементы комплекса маркетинга 4С	Маркетинговые мероприятия
1С – Потребительская ценность	Формирование ассортимента на основе принципа: каждый сможет найти именно то, что так резко необходимо в данный момент времени (лампочку, клей и др.), т.е. именно те товары, которые могут неожиданно закончиться и которые необходимо срочно приобрести. Регулярное проведение маркетинговых исследований с целью выявления данных потребностей.
2С – Затраты потребителя	Разработка бонусной программы лояльности. Баллы можно использовать при оплате частичной или полной стоимости покупки. Такая программа будет сглаживать редкие неудовлетворенности потребителей ценой и приносить им положительные эмоции.
3С – Способ приобретения товара	Автоматизация процесса обработки заказа в интернет-магазине. Создание форм обратной связи на сайте компании, в e-mail-рассылках.
4С – Коммуникация с потребителем	Установка около кассы сенсорных экранов, на которых будет демонстрироваться опрос, позволяющий покупателям прямо здесь и сейчас выбрать ответ, порекомендуют ли они магазин своим друзьям и знакомым. Создание возможности просмотра и осуществление рассылок клиентам о статусе готовности их заказов. Активная работа с социальной сетью ВКонтакте, использование бесплатных методов привлечения трафика: хэштеги, указание поисковых слов, проведение акций, розыгрышей и предоставление скидок, взаимный PR с брендами из одной сферы деятельности.

«Строительный двор» соответствует и даже несколько превосходит магазины строительных материалов: имидж магазина (SQL = 2,25), наличие интернет-магазина (SQL = 1,5), доступное месторасположение (SQL = 0,55). Можно утверждать, что компанией ведется грамотная политика позиционирования на принципах географической доступности товаров, что является их конкурентным преимуществом.

Корреляционный анализ показал отсутствие зависимостей между оценками ожиданий и восприятия по всем предложенным потребителям критериям. Рассчитанные коэффициенты корреляции r -Спирмена имеют абсолютные значения ниже 0,5. Показатели значимости p во всех случаях были меньше 0,05, что говорит о статистической значимости полученных результатов.

Полученные результаты исследования говорят о несоответствии магазинов «Строительный двор» критериям строительных магазинов с точки зрения потребителей и требует дальнейшей корректировки всей маркетинговой деятельности.

Учитывая характеристики сегментов потребителей по критерию важности ожиданий от посещения строительных магазинов и значений коэффициентов качества авторами разработан комплекс маркетинга взаимоотношений для ООО «Строительный двор» на основе модели 4С (таблица 2).

Целями создания аккаунта в социальной сети ВКонтакте являлись: повышение узнавае-

мости, общение с клиентами и отработка негатива. Соответственно, концепция продвижения будет определена следующим процентным соотношением рубрик в контент-плане: 40% – развлекательный, 40% – обучающий, 20% – рекламный. В качестве под рубрик могут быть использованы: описание продуктов/товаров/услуг, анонсы новых продуктов, отзывы, сравнение различных продуктов, негативный опыт, обсуждение трендов, интересные факты, конкурсы и розыгрыши призов, гайды (краткие пошаговые инструкции, помогающие быстро решить ту или иную возникшую проблему), опросы. Размещенные материалы могут включать как подборку интерьеров/экстерьеров для женщин, увлекающихся дизайном, так и лайфхаки для мужчин, которые самостоятельно занимаются строительством и ремонтом. Эффективным для общения с потребителем и продвижения бренда будет пользовательский контент, который содержит рассказ покупателей об использовании товаров, купленных в магазине «Строительный двор». Главным условием эффективности аккаунта является открытость и отработка негатива.

Рекламные публикации будут рубрикой понедельника. Они необходимы, чтобы рассказать покупателям, с какими компаниями сотрудничает «Строительный двор». Обучающий контент планируется на среды и субботы. Для данной тематики отлично подходят объяснения отличия одного товара от другого. Например, чем отличается строительный пылесос от бы-

тового или ошибки при ремонте/строительстве. Специалисты актуально объясняют пользователям те или иные моменты, которые когда-то вызывали у них вопросы. По субботам будет еженедельная рубрика «Ответы на вопросы», в которой пользователи могут задать все интересующие их вопросы касательно ремонта или строительства. Благодаря такой рубрике компания будет понимать, что сейчас волнует потребителей, и сможет управлять отношениями с ними как можно дольше.

Продающий контент будет публиковаться в пятницу перед выходными. К нему относятся различные акции, скидки и розыгрыши.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость перехода отношений с конечным потребителем от модели 4Р к модели 4С объективно меняет концепцию взаимодействия. В этих условиях компания и клиенты становятся равноправными участниками развития бизнеса. Благодаря измерениям удовлетворенности и лояльности компания не только получает информацию о том, что, по мнению клиентов, нужно изменить, но и демонстрирует значимость понимания желаний и ценностей клиен-

тов, а также готовность проводить изменения на основе их рекомендаций. Благодаря омниканальности, или многоканальной контент-стратегии, обеспечивается связь с потребителем во всех точках взаимодействия. Автоматизированная система поддержки клиентов позволяет быстро реагировать на запросы клиентов и давать точные ответы. Вовлеченность клиентов в процесс обсуждения товаров и услуг повышает их значимость в развитии бизнеса. Социальные сети являются инструментом, позволяющим поддерживать интерактивность и создавать сильный имидж бренда на розничном рынке.

Проведенное исследование позволило систематизировать научные знания маркетинга взаимоотношений в условиях цифровизации. Предложенный авторами методический подход позволил провести первичную оценку лояльности потребителей компании «Строительный двор». Дальнейшие исследования методов оценки эффективности маркетинга взаимоотношений планируется провести путем построения регрессионной модели, которая даст возможность прогнозирования динамики выручки и доли рынка компании от уровня лояльности клиентов. ●

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Попов Е.В., Семячков К.А., Симонова В.А. Межстрановой анализ факторов промышленной кластеризации // Экономическая наука современной России. 2017. № 1 (76). С. 116–128. EDN: [YLERZX](#).

2. Sánchez-Gutiérrez J., Cabanelas P., Lampón J.F., González-Alvarado T.E. (2018). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 34, no. 3, pp. 618–627. DOI: [10.1108/JBIM-03-2017-0081](#).

3. Изакова Н.Б., Капустина Л.М. Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 4. С. 796–809. EDN: [WYIPFB](#). DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16-4.15](#).

4. Багиев Г.А. Формирование концепции маркетинга пространственного взаимодействия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-

исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 1. С. 3–14. EDN: [SDBMLJ](#).

5. Шульц Д.Е., Танненбаум С.И., Лаутерборн Р.Ф. Новая парадигма маркетинга. Интегрированные маркетинговые коммуникации. М. : ИНФРА-М, 2004. 232 с.

6. Kadge S., Khan U., Thange A., Mulla Sh. (2019). Sales and Invoice Management System with Analysis of Customer Behaviour, *International Journal of Computer Applications*, vol. 136, no. 10, pp. 1–7. DOI: [10.5120/ijca2016908580](#).

7. Woon Kian Chong, Ka Lok Man, Mucheol Kim (2018). The impact of e-marketing orientation on performance in Asian SMEs: a B2B perspective, *Enterprise Information Systems*, vol. 12, no. 1, pp. 4–18. DOI: [10.1080/17517575.2016.1177205](#).

8. Юлдашева О.У., Писарева Е.В. Типология маркетинговых моделей // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире» : Сборник научных статей (24–28 апреля 2017 г.). Ка-

заны : Издательство Казанского университета, 2017. С. 141–144.

9. Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. (2015). The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis, *Journal of Economic Sociology*, vol. 16, no. 2, pp. 119–149.

10. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 1. С. 41–62. EDN: [PWYJCH](#).

11. Möller K., Halinen A. (1999). Business relationships and networks: managerial challenge of network era, *Industrial Marketing Management*, vol. 28, no. 5, pp. 413–427. DOI: [10.1016/S0019-8501\(99\)00086-3](#).

12. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Пер. с англ. Е. И. Лалаян. 2-е изд. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 375 с.

13. Орлова Н.А. Преимущества использования интернет-маркетинга в деятельности малых промышленных предприятий // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика : Материалы 1-й Международной научно-практической конференции. М. : Государственный университет управления, 2017. С. 306–310.

14. Мартыненко Ю.В. К вопросу о применении инструментов интернет-маркетинга на малых предприятиях // Финансовая экономика. 2018. № 7. С. 1339–1341. EDN: [YUTDZJ](#).

15. Nguyen T.M., Le D., Quach S., Thaichon P., Ratten V. (2021). The Current Trends and Future Direction of Digital and Relationship Marketing: A Business Perspective. In *Developing Digital Marketing*. Emerald Publishing Limited.

16. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley india Pvt. Ltd; 1st edition. 208 p.

17. Кудрявцева Т.Ю., Кожина К.С. Основные понятия цифровизации. // Вестник Академии знаний. 2021. № 44 (3). С. 149–151. EDN: [JKKPIS](#). DOI: [10.24412/2304-6139-2022-11228](#).

18. Попова О.И. Цифровой маркетинг как фактор устойчивого развития бизнеса в период пандемии // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : Материалы IV Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2021. С. 167–170.

19. Mato-Santiso V., Rey-García M., Sanzo-Pérez M.J. (2021). Managing multi-stakeholder re-

lationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing, *Public Relations Review*, vol. 47, no. 4, art. 102074. DOI: [10.1016/j.pubrev.2021.102074](#).

20. Das K., Mungra Y., Sharma A., Kumar S. (2022). Past, present and future of research in relationship marketing-a machine learning perspective, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 40, no. 6, pp. 693–709. DOI: [10.1108/MIP-11-2021-0393](#).

21. Папикян М.А. Лояльность и удовлетворенность клиентов // Economics. 2019. № 1. С. 13–16. EDN: [YVPPRB](#).

22. Серебренникова А.И. К вопросу о значении лояльности для деятельности банка // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 6 (68). С. 46–56. EDN: [VIJJAM](#).

23. Карпова С.В. Современный брендинг : Монография. М. : Палеотип, 2018. 59 с.

24. Магерамова Г.Н. (2019). Лояльность потребителя как основа новой концепции маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 6-2. С. 42–45. EDN: [KTNMAQ](#). DOI: [10.24411/2411-0450-2019-10856](#).

25. Cano L., Castro D., Vicente-Ramos W. (2021). Relationship marketing in customer loyalty of commercial galleries in times of COVID-19, *Business: Theory and Practice*, vol. 22, no. 2, pp. 426–435. DOI: [10.3846/btp.2021.14486](#).

26. Битохова Д.А. Лояльность потребителей: теоретический аспект // Научные междисциплинарные исследования. 2020. № 3-1. С. 102–108.

27. Reichheld F., Darnell D., Burns M. (2022). The art and rewards of winning on purpose, *Leader to Leader*, vol. 104, pp. 39–44. DOI: [10.1002/ltl.20634](#).

28. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of marketing*, vol. 49, no. 4, pp. 41–50. DOI: [10.2307/1251430](#).

29. Baumann C. (2005). Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking, *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 9, no. 3, pp. 231–248. DOI: [10.1057/palgrave.fsm.4770156](#).

30. Worthington S., Russel-Bennet R., Härtel C. (2010). A tri-dimensional approach for auditing brand loyalty, *Journal of Brand Management*, vol. 17, no. 4, pp. 243–253. DOI: [10.1057/bm.2009.24](#).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Изакова Наталья Борисовна – кандидат экономических наук; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45); izakovan@gmail.com. AuthorID РИНЦ: 707310, ORCID: 0000-0003-1316-2634, ResearcherID: AAQ-6542-2021.

Попова Ольга Ивановна – кандидат социологических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45); o.popova63@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 737653, ORCID: 0000-0001-9954-4259, ResearcherID: AAF-9753-2019.

ASSESSING CUSTOMER LOYALTY IN THE CONSTRUCTION MATERIALS MARKET

Natalya B. Izakova^a, Olga I. Popova^a

^a Ural State University of Economics

ABSTRACT:

The relevance of research. Customer relationships and consumer loyalty issues are in the constant focus of business attention. In the context of economy digitalization the orientation of a set of marketing activities towards personalizing relationships with consumers and considering consumer values are key factors in increasing marketing efficiency and achieving corporate goals. The article considers customer relationships building from the point of view of the 4C model, the main goal of which is to satisfy the clients' needs on the basis of their values. Consequently, customer satisfaction with company interaction becomes the main factor in the formation of business loyalty and competitiveness. The key goal of the 4C model is to satisfy the needs of each client, realize the possibility of exchanging values with clients and gain their trust and loyalty as a result of satisfaction with company interaction. From the authors' point of view, the 4C model most fully corresponds to the principles of the relationship marketing concept in the retail market.

Theoretical and empirical studies have not yet presented a comprehensive methodology for assessing the effectiveness of relationships management with retail customers. It remains relevant to form a system of indicators providing for assessing the impact of relationship marketing on customer satisfaction and loyalty. In the framework of this research, the authors present a methodical approach to assessing consumer loyalty in the retail construction materials market.

The research object was ООО "Stroitelny Dvor", a Russian company which runs a network of construction stores and construction bases of the same name and has the status of one of the major construction materials retailers in Russia, contracting both with retail buyers and as a supplier for construction and repair sites, as well as for renovation projects. **The research subject** was a methodical approach to assessing consumer loyalty in the retail construction materials market.

The research purpose: to develop and test methodology for assessing consumer loyalty in the retail construction materials market, to propose a 4C relationship marketing complex aimed at increasing consumer loyalty.

Methods and methodology: secondary data were obtained through the methods of content analysis of consumer reviews on websites, systemic and structural-functional assessment of information. Primary data – through online survey of construction materials consumers in the Google Forms questionnaire. The sample is random, quota. The sample size is 400 people. The survey was conducted on the basis of closed, scaled (a seven-point Likert scale) and completely unstructured questions. The Net Promoter Score (NPS) index method, the "SERVQUAL" method, as well as the methods of frequency, correlation static analysis and multidimensional scaling in the SPSS program were applied.

Results. The authors propose a methodical approach to assessing consumer loyalty in the retail construction materials market, including seven stages: market research; selection of criteria to assess the efficiency of customer relationships management - content analysis of consumer reviews; NPS net support in-

dex - rational component assessment; "SERVQUAL" - emotional component assessment; multidimensional scaling - segmenting consumers according to expectations and perceptions; assessing differences in consumer expectations and perceptions; frequency and correlation analysis; SQL (Service Quality Index) quality index calculation.

KEYWORDS: loyalty, relationship marketing, 4C model, satisfaction, retail construction materials market.

FOR CITATION: Izakova N.B., Popova O.I. (2022). Assessing customer loyalty in the construction materials market, *Management Issues*, no. 6, pp. 48–62. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/04>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-48-62. EDN: ULYOZL.

REFERENCES

1. Popov E.V., Semyachkov K.A., Simonova V.L. (2017). Intercountry analysis of factors of the industrial clustering, *Economics of Contemporary Russia*, no. 1 (76), pp. 116–128. EDN: YLERZX.
2. Sánchez-Gutiérrez J., Cabanelas P., Lampón J.F., González-Alvarado T.E. (2018). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 34, no. 3, pp. 618–627. DOI: 10.1108/JBIM-03-2017-0081.
3. Izakova N.B., Kapustina L.M. (2019). A conceptual model of marketing management for a small industrial enterprise, *Russian Journal of Economic Theory*, vol. 16, no. 4, pp. 796–809. EDN: WYIPFB. DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-4.15.
4. Bagiev G.L. (2014). Formation of the concept of marketing spatial interaction, *Corporate Management and Innovative Development of the Economics of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investing of Syktyvkar State University*, no. 1, pp. 3–14. EDN: SDBMLJ.
5. Schulz D.E., Tannenbaum S.I., Lauterborn R.F. (2004). New marketing paradigm. Integrated marketing communications. Moscow: INFRA-M. 232 p.
6. Kadge S., Khan U., Thange A., Mulla Sh. (2019). Sales and Invoice Management System with Analysis of Customer Behaviour, *International Journal of Computer Applications*, vol. 136, no. 10, pp. 1–7. DOI: 10.5120/ijca2016908580.
7. Woon Kian Chong, Ka Lok Man, Muecheol Kim (2018). The impact of e-marketing orientation on performance in Asian SMEs: a B2B perspective, *Enterprise Information Systems*, vol. 12, no. 1, pp. 4–18. DOI: 10.1080/17517575.2016.1177205.
8. Yuldasheva O.U., Pisareva E.V. (2017). Typology of marketing models. In: Proceedings of scientific articles of the Economic Forum “Economics in the Changing World” (April 24–28, 2017). Kazan: Publishing House of Kazan University. Pp. 141–144.
9. Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. (2015). The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis, *Journal of Economic Sociology*, vol. 16, no. 2, pp. 119–149.
10. Tretyak O.A. (2013). Relational paradigm of modern marketing, *Russian Management Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 41–62. EDN: PWYJCH.
11. Möller K., Halinen A. (1999). Business relationships and networks: managerial challenge of network era, *Industrial Marketing Management*, vol. 28, no. 5, pp. 413–427. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00086-3.
12. Egan J. (2008). Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing. Translated from English by E. I. Lalayan. 2nd ed. Moscow: UNITY-DANA. 375 p.
13. Orlova N.A. (2017). Advantages of using Internet marketing in the activities of small industrial enterprises. In: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference “Step to the future: artificial intelligence and digital economy”. Moscow: State University of Management. Pp. 306–310.
14. Martynenko Yu.V. (2018). On the issue of using Internet marketing tools at small enterprises, *Financial Economics*, no. 7, pp. 1339–1341. EDN: YUTDZJ.
15. Nguyen T.M., Le D., Quach S., Thaichon P., Ratten V. (2021). The Current Trends and Future Direction of Digital and Relationship Marketing: A Business Perspective. In *Developing Digital Marketing*. Emerald Publishing Limited.
16. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley india Pvt. Ltd; 1st edition. 208 p.
17. Kudryavtseva T.Yu., Kozhina K.S. (2021). Basic concepts of digitalization, *Bulletin of the Acad-*

emy of Knowledge, no. 44 (3), pp. 149–151. EDN: JKKPIS. DOI: [10.24412/2304-6139-2022-11228](https://doi.org/10.24412/2304-6139-2022-11228).

18. Popova O.I. (2021). Digital marketing as a factor in sustainable business development during the Pandemia. In: Proceedings of the IV International scientific and practical conference “Management and entrepreneurship in the paradigm of sustainable development”. Ekaterinburg, Pp. 167–170.

19. Mato-Santiso V., Rey-García M., Sanzo-Pérez M.J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing, *Public Relations Review*, vol. 47, no. 4, art. 102074. DOI: [10.1016/j.pubrev.2021.102074](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074).

20. Das K., Mungra Y., Sharma A., Kumar S. (2022). Past, present and future of research in relationship marketing-a machine learning perspective, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 40, no. 6, pp. 693–709. DOI: [10.1108/MIP-11-2021-0393](https://doi.org/10.1108/MIP-11-2021-0393).

21. Papikyan M.A. (2019). Loyalty and customer satisfaction, *Economics*, no. 1, pp. 13–16. EDN: YVPPRB.

22. Serebrennikova A.I. (2016). On importance of loyalty for bank activities, *Journal of the Ural State University of Economics*, no. 6 (68), pp. 46–56. EDN: VIJJAM.

23. Karpova S.V. (2018). Modern branding: Monograph. Moscow: Paleotip. 59 p.

24. Magerramova G.N. (2019). Consumer loyalty

as a basis for a new marketing concept, *Economy and Business: Theory and Practice*, no. 6-2, pp. 42–45. EDN: KTNMAQ. DOI: [10.24411/2411-0450-2019-10856](https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-10856).

25. Cano L., Castro D., Vicente-Ramos W. (2021). Relationship marketing in customer loyalty of commercial galleries in times of COVID-19, *Business: Theory and Practice*, vol. 22, no. 2, pp. 426–435. DOI: [10.3846/btp.2021.14486](https://doi.org/10.3846/btp.2021.14486).

26. Bitokhova D.A. (2020). Consumer loyalty: theoretical aspect, *Scientific interdisciplinary research*, no. 3-1, pp. 102–108.

27. Reichheld F., Darnell D., Burns M. (2022). The art and rewards of winning on purpose, *Leader to Leader*, vol. 104, pp. 39–44. DOI: [10.1002/ltl.20634](https://doi.org/10.1002/ltl.20634).

28. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of marketing*, vol. 49, no. 4, pp. 41–50. DOI: [10.2307/1251430](https://doi.org/10.2307/1251430).

29. Baumann C. (2005). Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking, *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 9, no. 3, pp. 231–248. DOI: [10.1057/palgrave.fsm.4770156](https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770156).

30. Worthington S., Russel-Bennet R., Härtel C. (2010). A tri-dimensional approach for auditing brand loyalty, *Journal of Brand Management*, vol. 17, no. 4, pp. 243–253. DOI: [10.1057/bm.2009.24](https://doi.org/10.1057/bm.2009.24).

AUTHORS' INFORMATION:

Natalya B. Izakova – Ph.D. of Economic Sciences; Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia); izakovan@gmail.com. RSCI AuthorID: [707310](https://orcid.org/0000-0003-1316-2634), ORCID: [0000-0003-1316-2634](https://orcid.org/0000-0003-1316-2634), ResearcherID: [AAQ-6542-2021](https://orcid.org/AAQ-6542-2021).

Olga I. Popova – Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor; Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia); o.popova63@mail.ru. RSCI AuthorID: [737653](https://orcid.org/737653), ORCID: [0000-0001-9954-4259](https://orcid.org/0000-0001-9954-4259), ResearcherID: [AAF-9753-2019](https://orcid.org/AAF-9753-2019).

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

SOCIAL MANAGEMENT

АДАПТАЦИЯ СТУДЕНТОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ: ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Зборовский Г.Е.^а, Амбарова П.А.^а

^аУральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается адаптация российских студентов в условиях трансформации высшего образования сквозь призму управленческих решений, касающихся оптимизации адаптационного процесса во всех его основных сферах, в вузах. Актуальность проблемы обусловлена недостаточной готовностью значительной части студенчества младших курсов к обучению в университетах, особенно региональных. Проблема исследования заключается в несоответствии адаптационных потребностей студентов и возможностей их реализации в условиях трансформации высшего образования.

Задача университетского управления состоит в том, чтобы определить факторы успешной адаптации студентов и обосновать необходимость разработки ее комплексной программы. Эта задача выступает как главная в обосновании управленческих решений относительно особенностей и способов осуществления адаптации в вузе. В качестве теоретической рамки исследования адаптации студентов был использован ряд методологических и дисциплинарных подходов. Среди первых – общностный, ресурсный, деятельностный (опирающийся на практико-ориентирующий и проектный) подходы, среди вторых – социологический, психологический и педагогический подходы. Все эти подходы направлены на понимание концепции адаптации вузовских студентов к их университетской жизни и ее теоретико-эмпирическое и практическое использование, а также на поиск и обоснование управленческих решений проблем адаптации.

Эмпирической базой статьи послужили результаты всероссийского исследования, проведенного в мае-июле 2022 г. В генеральную совокупность вошли студенты первых и вторых курсов, обучающиеся по программам бакалавриата и специалитета очной формы обучения различных направлений подготовки. Общий объем выборочной совокупности составил 15 902 чел., предельная ошибка выборки не превышала 1 %.

Основные результаты исследования: анализ и пути оптимизации адаптации студентов к учебной, научной, проектной деятельности, а также обоснование программ управления адаптацией студентов через кураторство, тьюторство, студенческое и научно-педагогическое наставничество, разработку этического кодекса вуза.

БЛАГОДАРНОСТИ: Исследование выполнено по инициативе редакции журнала «Высшее образование в России» и при поддержке Министерства науки и высшего образования РФ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: адаптация студентов, университеты, управление адаптацией студентов, наставничество, кураторство, тьюторство.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. Адаптация студентов в условиях трансформации высшей школы: обоснование управленческих решений // Вопросы управления. 2022. № 6. С. 64–79. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/05>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-64-79. EDN: EXLPXE.

■ ВВЕДЕНИЕ

В последние годы высшая школа России переживает глубокую трансформацию. В условиях социально-экономической неопределенности меняются требования и подходы к высшему образованию, в том числе такому важному его процессу, как адаптация к нему студентов. Как показывают исследования, значительная часть абитуриентов не готова к обучению в вузах: не владеет навыками и умениями работы над собой, с текстами, не стремится к получению научно-образовательного знания, не имеет устойчивой мотивации на освоение образовательной программы, не обладает сформированной профессиональной ориентацией [1–4]. Расстояние от момента поступления в вуз до получения профессии представляется им «на входе», как правило, очень большим и заполненным чем угодно (чаще всего интересной студенческой жизнью), но только не подготовкой к получению профессии.

Серьезную трудность для многих только поступивших студентов составляет освоение норм и ценностей академической среды, выстраивание поведения и отношений с представителями различных вузовских общностей. Для немалой части студентов характерно академическое мошенничество (списывание, плагиат, использование шпаргалок, покупка заказных работ и др.), отчасти идущее от довузовского образования [5; 6].

Весь названный узел проблем студентов-первокурсников требует значительных усилий по его развязыванию, которое может и должно осуществляться в процессе их адаптации, понимаемой в широком смысле как включение их в вузовскую образовательную, научную, профессиональную и социальную среду и ее комплексное освоение. Смыслом этого освоения выступает принятие студентами норм и ценностей вузовской среды, образуемой социальными общностями студенчества, научно-педагогических и управленческих работников, организаций учебного процесса, организационными структурами (институтами, факультетами, кафедрами). Кроме того, это означает включение студента в различные формы предметной деятельности и взаимодействия, имеющиеся в этих структурах и выходящие за их пределы, в будущую профессионально-трудовую сферу жизни специалистов с высшим образованием.

С учетом сказанного адаптация студентов – это начальный этап процесса их интеграции в образовательную, социальную, профессиональную среду, основанного на реальном, повседневном, регулярном взаимодействии с ней. Основной функцией адаптации студента является принятие относительно стабильных условий вуза, решение повторяющихся, типичных проблем путем использования существующих способов социального поведения, действия.

Мы рассматриваем адаптацию студентов не только как начальный этап их интеграции в вузовскую среду, но и как процесс длительный, сложный, противоречивый, выходящий за временные границы младших курсов и нуждающийся в четкой организации, управлении, использовании ряда менеджерских механизмов для достижения успешности.

Проблема исследования заключается в несоответствии адаптационных потребностей студентов и возможностей их реализации в условиях трансформации высшего образования. Задача социологии состоит в том, чтобы сквозь призму концепции и модели студенческой адаптации в вузе определить факторы успешной адаптации студентов в этих условиях и характер ее протекания, а также обосновать необходимость разработки стратегии адаптации студентов в вузе. Эта задача выступает как главная в обосновании управленческих решений относительно особенностей и способов осуществления адаптации в вузе.

Чем успешнее в вузах осуществляется адаптация студентов, тем надежнее перемены в высшем образовании, происходящие в стране, хотя совершенно очевидна и обратная зависимость: трансформации в высшей школе, фундаментальные по своей сути, во многом определяют эффективность адаптационных процессов. Уровень последних выступает здесь как один из главных показателей результативности трансформаций в основных сферах вузовской жизни.

Изучая вузовские адаптационные практики в стране, анализируя их отражение в исследовательской литературе [7–12], мы пришли к ряду выводов.

1. Далеко не во всех вузах проблема адаптации студентов младших курсов привлекает специальное внимание руководителей внутривузовских подразделений (институтов, факультетов, кафедр) и управленческих структур.

2. Из многих видов адаптации студентов больше всего внимания менеджерские структуры обращают на адаптацию к учебному процессу. В последние годы в связи с пандемией коронавируса максимальное внимание уделяется адаптации к онлайн-образованию и дистанционному обучению.

3. Из всех видов адаптации студентов первых двух курсов минимальный интерес проявлен и на практике, и в исследованиях к их профессиональной подготовке, формированию готовности к трудовой деятельности в рамках будущей профессии.

4. Явно ограниченное внимание уделяется изучению этических норм поведения (этического кодекса вуза) и соблюдению их в адаптационных практиках студентов.

5. В целом существуют противоречия между адаптационными программами вузов (их наличием и направленностью, вектором) и адаптационными потребностями студентов младших курсов в их восприятии и реализации в процессе образовательной деятельности.

Предметом нашего исследования являются адаптационные практики студентов первых двух курсов, а также их мнения и оценки образовательной, научной, профессиональной, общественной деятельности, удовлетворенности выбором вуза, профессии, профиля подготовки, образовательной программы, которые в своей взаимосвязи являются обоснованием вузовских управленческих решений. Цель статьи состоит в анализе управленческих решений, касающихся адаптационных механизмов, практик и возможностей вузов и студентов. В статье предполагается раскрытие противоречия между вузовскими управленческими адаптационными программами, механизмами, практиками и удовлетворением адаптационных потребностей студентов.

Несмотря на то что проблема адаптации студентов не является совершенно новой, в существенно изменившихся условиях вузовской жизни, под влиянием названных выше факторов ее глубокой трансформации проведение исследования адаптации несет в себе значительные элементы новизны. Среди них можно отметить:

1) анализ перераспределения потоков абитуриентов среди различных типов вузов, отличающегося значительным ослаблением динамики этого процесса и стремлением поступить

в вузы недалеко от дома растущей части студентов;

2) выявление усиливающегося влияния довузовской подготовки школьников на их поведение в качестве адаптантов вузовской жизни;

3) исследование роста неуспешности студентов среди обучающихся на младших курсах;

4) изучение потребности в активизации управленческих усилий вузов относительно процесса эффективной адаптации начинающих обучение студентов;

5) анализ проблемы противостояния управленческих структур определенной части адаптантов с их стремлением обойти нормы и правила поведения в вузе в сторону имитаций и аномальных действий.

В имеющихся условиях особенно значимой становится практическая деятельность управленческих структур вуза, направляющая поведение студентов-адаптантов в сторону соблюдения этических и профессиональных норм поведения. Консолидация усилий этих структур становится необходимой характеристикой успешной практической адаптации студентов в вузе.

■ ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РАМКА И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве теоретической рамки исследования адаптации студентов целесообразно использовать ряд методологических и дисциплинарных подходов. Среди первых – общностный, ресурсный, деятельностный (опирающийся на практико-ориентирующий и проектный) подходы, среди вторых – социологический, психологический, педагогический подходы. Все эти подходы направлены на понимание концепции адаптации вузовских студентов к их университетской жизни и ее теоретико-эмпирическое и практическое использование, а также на поиск и обоснование управленческих решений проблем адаптации.

С позиций общностного подхода мы рассматриваем адаптирующихся вузовских студентов младших курсов как взаимосвязь (совокупность) их групп и объединений, которые характеризуются доминантой образовательной деятельности в их образе жизни, обуславливающей сходство целей, задач, интересов, связанных с начальным этапом получения высшего образования, избранной специальности и профессии, относительной однородностью состава, нали-

чием внутренней структуры, схожих возрастных параметров, устойчивостью, стабильностью существования во времени и пространстве, способностью к взаимодействию с другими, в первую очередь образовательными, социальными общностями.

Общностный подход позволяет структурировать студенческую общность, выявляя специфику ценностного сознания и деятельности отдельных ее групп и в то же время показывая их общие черты и взаимосвязи. Принципы общностного подхода определяют возможности типологизации студенчества в контексте проблемы (не)успешности их адаптации. Так, нами были выделены и проанализированы в плане адаптации успешные и неуспешные студенты. В исследовании использован один из принципов общностной методологии – рассмотрение основных характеристик студенчества и проблем формирования его человеческого капитала как основного элемента капитала будущей профессии.

В качестве продолжения общностного выступает ресурсный подход к адаптации вузовского студенчества. Он дает возможность рассмотреть широкую классификацию ресурсов (личностных, организационных, общностных, профессионально-ориентационных и т. д.), необходимых для достижения образовательной успешности в плане социального и профессионального самоопределения студентов. Ресурсный подход позволяет преодолеть ограничения адаптации к их разносторонней подготовке, которые имеют место в том случае, когда вузовские ресурсы применяются не в своем полном объеме и не включают в себя те, что касаются различных сторон университетской жизни (образовательной, научной, предпрофессиональной, общественной и др.).

Прежде всего эти ограничения связаны с тем, что студенты не могут в полной мере капитализировать те или иные свои ориентации (если они имеются у них) в процессе получения образования. Кроме того, адаптирующиеся студенты только еще начинают учиться, у многих дальнейшие образовательные, профессиональные и жизненные траектории сформированы слабо, определены недостаточно (или вообще никак). Учитывая названные и иные ограничения, мы предлагаем связать интерпретацию процесса адаптации студентов к вузу с их ресурсностью и важнейшей целью обучения в вузах –

достижением образовательного, научного, профессионального успеха в основных сферах адаптации.

Здесь мы имеем в виду три группы ресурсов – когнитивные, поведенческие и предиктивные, позволяющие достигать определенного уровня образовательной успешности. Под первыми – когнитивными – мы понимаем знания, умения, навыки, интегрированные в компетенции. Вторые – поведенческие – ресурсы означают наличие образовательной мотивации и стремления к достижительности, способности и готовности к социальному и профессиональному самоопределению, ценностных ориентаций на учебный, научный и профессиональный труд как сферу самореализации. Третья группа ресурсов – предиктивных – подразумевает обладание капиталом здоровья, культуры, нравственности как необходимых условий успешной адаптации к вузовской подготовке.

Реализация ресурсного подхода в интересующем нас адаптационном процессе может успешно осуществляться через деятельностный подход и его конкретизацию в изучении практико-ориентирующих и проектных активностей. Это именно те его проявления, дефицит которых особенно явно ощущают студенты в период собственной адаптации на первых курсах. Известно, что подавляющее большинство образовательных программ содержит в своем учебном плане на первом курсе преимущественно теоретические дисциплины, тогда как многих студентов изначально притягивает интерес к будущим профессиям и к связанным с ними практикам. Свою позитивную роль в процессе приближения к участию в них может сыграть включенность студентов в проектное обучение, связанное именно с ними, но такое участие требует специальной подготовки [13]. Поэтому необходимым становится пересмотр образовательных программ и учебных планов, особенно на первом курсе, в сторону их приближения к практико-ориентированному и проектному обучению.

Проблема адаптации студентов в вузе может быть рассмотрена и исследована в нескольких предметных ракурсах. Среди них основными являются социологический, психологический, педагогический. Они дают начало соответствующим трем предметным подходам. С позиций социологического подхода изучается общее отношение к адаптации студентов, их мнения

и оценки относительно интересов и ориентаций, готовность включиться в конкретную деятельность, связанную с ними. Задача психологов – определение действия психологических механизмов адаптации к вузу и образовательной программе в целом и будущей послевузовской деятельности в особенности. Педагогический подход к адаптации студентов связан с использованием инструментов педагогики, методики, дидактики, помогающих студентам разбираться в проблемах их интереса к различным сторонам жизнедеятельности в вузе.

Важным методологическим принципом, реализованным в исследовании адаптации студентов к вузу, является сравнительный анализ особенностей адаптации в разных типах вузов и разных регионах. Для нас использование этого принципа особенно важно, поскольку мы будем сравнивать результаты исследований студенческой адаптации по России в целом и в Уральском федеральном округе (УрФО).

■ ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА И МЕТОДЫ

Эмпирической базой статьи послужили результаты всероссийского исследования, проведенного по инициативе журнала «Высшее образование в России» при поддержке Министерства науки и высшего образования РФ. Исследование было реализовано посредством массового онлайн-опроса студентов в мае-июле 2022 г. В генеральную совокупность вошли студенты 1 и 2 курсов, обучающиеся по программам бакалавриата и специалитета очной формы обучения различных направлений подготовки. Общий объем выборочной совокупности составил 15 902 чел., предельная ошибка выборки не превышала 1 %.

Отбор респондентов осуществлялся в два этапа. На первом этапе был применен гнездовой отбор вузов разных типов (с особым статусом – федеральный университет, национальный исследовательский университет и без особого статуса – классический университет)¹. Гнезда (вузы) были отобраны случайным образом. На втором этапе был реализован квотный отбор (внутри гнезд). Он осуществлен по трем не-

зависимым критериям: укрупненным направлениям подготовки (естественно-техническое и социально-гуманитарное), состоянию здоровья (студенты без ОВЗ и с ОВЗ), гражданству (российские, иностранные студенты)².

Для реализации исследовательских задач данной статьи из общей базы был выделен подмассив студентов, обучающихся в университетах УрФО (федеральном, национальном исследовательском, классическом). Объем подмассива составил 1 390 чел. Было опрошено 62,1 % студентов естественно-технического направления подготовки и 37,9 % – социально-гуманитарного. Доля девушек составила 58,1 %, молодых людей – 41,9 %, студентов первого курса – 58,0 %, второго – 42,0%. В опросе приняли участие 7,7 % иностранных студентов, 6,9 % студентов с ОВЗ.

■ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ СТУДЕНТОВ ВУЗОВ УРФО

Адаптация студентов в вузе имеет широкий характер, охватывая все основные формы их деятельности и поведения. Образовательный процесс, научная и проектная работа, социокультурная деятельность, общественная активность – все это требует от студента большой отдачи, освоения каждого из названных направлений, заинтересованности в самореализации. Особое значение приобретает адаптация к правилам поведения, связанным с обязательным посещением занятий, выполнением учебных заданий в срок, соблюдением правил делового общения с преподавателями, студентами, сотрудниками университета, дресс-кодом университета. Особо важным является знание и соблюдение требований академической учебной этики, свободной от мошенничества, обмана, покупки (продажи) письменных работ, списывания и т. д. Выполнение этих требований – не особое направление адаптации студентов, отличающееся от их адаптации к учебной и научной работе, а необходимый, даже неотъемлемый элемент этих видов деятельности. И оно, это направление адаптации, по сути антиимитационное и антианомальное, с одной стороны, выступает как некая самостоятельная субстанция, а с другой – как тесно связанное с основными видами студенческой деятельности.

¹ На основе открытых статистических данных о количестве вузов разных типов. Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&year=2020>.

² Квоты рассчитаны на основе открытых статистических данных о численности студентов вузов.

■ АДАПТАЦИЯ СТУДЕНТОВ К УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВУЗЕ

Учебная деятельность является ключевой для студентов вузов УрФО. Большинство (75 %) студентов 1 и 2 курсов сталкиваются с трудностями в учебе, но считают, что вполне справляются с ними. 18,3 % опрошенных вообще не испытывают никаких проблем в учебе. Незначительное число (6,7 %) студентов признались в том, что учиться им тяжело и с трудностями они не справляются.

Выполнение различных видов учебной работы (поиск информации, подготовку письменных заданий, устных докладов и др.) большинство студентов в обеих выборках (от 70 до 80 %) рассматривает как привычные. Они подтверждают свою готовность к ним в отличие от вузовских форматов учебных занятий, с которыми подавляющее большинство впервые встречается в высшей школе.

Переход от школы к вузу означает смену классно-урочной системы академическими форматами занятий. К лекциям большинство студентов адаптируется без особых проблем (табл. 1). К трудностям, с которыми 34,7 % учащихся сталкивается на лекциях, можно отнести быстрый темп изложения материала, неумение конспектировать и концентрировать внимание продолжительное время. Достаточно большой оказалась доля студентов, испытывающих трудности в привыкании к особенностям практических занятий и курсовых работ, поскольку они требуют большей самостоятельности и активности, нежели в школьном обучении³.

В таблице представлены для сравнения данные, касающиеся массива как всего опрошенного российского студенчества, так и его части, обучающейся в вузах УрФО. Они показывают, с одной стороны, ряд общих, во многом совпадающих тенденций, с другой – наличие определенных различий. Последние фиксируются нами тогда, когда разница между позициями студентов превышает 5 %, а значительная разница – 10%.

Как следует из таблицы 1, различия коснулись лишь двух позиций – курсовых работ (проектов) и учебных и производственных практик. В первом случае больше сложностей при вы-

полнении курсовых либо проектов возникало у студентов уральских вузов, чем российских (но они с ними успешно справлялись), во втором случае, наоборот, студенты-адаптанты российских вузов на младших курсах в силу специфики учебных планов реже имели дело с курсовыми работами либо проектами, чем их уральские коллеги. Аналогичная тенденция имела место и во втором случае – в отношении учебных и производственных практик: на Урале они отсутствовали у половины студентов 1-2 курсов, тогда как по общероссийским данным их не было почти у 39 %. Видимо, это сказалось на том, что не испытывали никаких трудностей в проведении практик более 30 % студентов в целом по России и только 22 % – в уральских вузах.

Одним из основных показателей адаптивности студентов к вузовской жизни является уровень их активности на занятиях. Число студентов, которые регулярно проявляют активность, меньше тех, кто не отличается ею. Это касается опрошенных студентов как по общероссийской, так и уральской выборке. По некоторым позициям различия весьма значительны. Так, невелика доля студентов, которые могут предложить собственные темы или формат занятия, задать вопросы преподавателю или подискутировать с ним (табл. 2). В целом уровень активности на занятиях студентов из российских вузов выше, чем уральских. Это касается и выступлений на практических занятиях, и участия в дискуссиях, и помощи в учебе другим студентам, и предложений интересных тем и форматов работы, и вопросов, задаваемых преподавателю. Различия иногда превышают 8-10 %. Это касается, в частности, выступлений студентов младших курсов на практических занятиях, участия в дискуссиях с преподавателями и студентами.

Мы видим по данным таблицы 2, что активность студентов первых курсов в основном носит вынужденный характер и не отражает их готовности быть инициативными. Возможно, здесь на проблемы адаптации накладывается влияние такого фактора, как модель взаимодействия студента и преподавателя⁴. Однако уровень активности $\frac{2}{3}$ студентов невысок и во внутригрупповом взаимодействии (между студентами).

³ Определенная часть студентов не смогла оценить адаптированность к курсовым работам и практикам из-за отсутствия таких видов учебной работы в их учебном плане на 1–2 курсе.

⁴ Имеется в виду авторитарная или демократическая модель взаимодействия. Последняя базируется на открытом и активном субъект-субъектном отношении.

Таблица 1 – Адаптированность студентов к формату и требованиям новых видов учебных занятий в университете, в % от числа опрошенных**Table 1** – Students' adaptability to the format and requirements of new types of academic classes at the university, in % of the number of respondents

Виды учебной работы	Легко, сложностей не возникало		Сложности возникали, но с ними справился		Тяжело, трудностями часто не справляюсь		Такого вида учебной деятельности еще не было	
	Всего	УрФО	Всего	УрФО	Всего	УрФО	Всего	УрФО
Лекции	63,1	61,2	32,6	34,7	3,5	3,5	0,8	0,6
Практические занятия (семинарские, лабораторные)	44,8	41,8	50,4	53,5	3,9	4,0	0,9	0,7
Курсовые работы (проекты)	20,1	18,6	44,9	53,2	6,9	9,4	28,1	18,8
Учебные и производственные практики	30,6	22,1	27,8	25,4	2,9	2,5	38,7	50,0

Таблица 2 – Уровень активности студентов в учебной работе, в % от числа опрошенных**Table 2** – The level of student activity in academic work, in % of the number of respondents

Виды активности студентов	Регулярно, почти на каждом занятии		Иногда, только при необходимости		По собственной инициативе практически никогда	
	Всего	УрФО	Всего	УрФО	Всего	УрФО
Выступаю на практических занятиях	43,1	31,7	46,7	53,7	10,2	14,6
Задаю вопросы преподавателю	24,8	19,1	63,0	66,6	12,2	14,3
Дискутирую с преподавателем и студентами	28,1	20,9	51,2	53,0	20,7	26,1
Помогаю в учебе другим студентам	33,7	30,9	56,3	59,4	10,0	9,7
Предлагаю интересные темы или форматы работы	13,4	9,8	41,7	37,9	44,9	52,3

Результаты корреляционного анализа позволяют говорить о связи между уровнем активности студентов в учебной работе и их интегрированностью в вузовское сообщество. Число активных студентов, которые хорошо интегрированы в университетское сообщество, более чем в 3 раза превышает число тех, кто имеет в вузе небольшой круг общения, и более чем в 5 раз – число тех студентов, которые общаются только с некоторыми людьми.

Самооценка студентов их адаптированности к вузовским формам контроля показывает, что формализованные системы оценивания принимаются более чем половиной студентов, поскольку их цифровой дизайн знаком им со школы, а понимание содержательных отличий происходит достаточно быстро (табл. 3).

По данным таблицы хорошо видно, что как раз традиционные экзамены и зачеты вызывают проблемы более чем у половины студентов. Затруднения с непосредственным общением и вербальной коммуникацией, по всей видимости, – издержки внедрения в российских школах тестовой системы текущего контроля знаний и итоговой государственной аттестации.

Сравнительный анализ данных, касающихся студентов-адаптантов российских и уральских вузов, хорошо показывает наличие суще-

ственных различий между ними, причем все они – в пользу первых. Наиболее глубокие различия просматриваются по таким позициям, как балльно-рейтинговая система и традиционный экзамен или зачет с преподавателем: сложностей никаких не возникало соответственно у 57 % и почти 45 % «россиян» и у 45 % и 35 % уральцев.

■ АДАПТАЦИЯ К НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Адаптация студентов к научной деятельности является важной формой их адаптации к университету. Во многом этот процесс зависит от опыта научно-исследовательской работы, полученного в школе или иных образовательных организациях. По данным нашего исследования, в школе были вовлечены в НИР 42,5 % опрошенных студентов по России и почти столько же (42,2 %) в УрФО. Парадоксально, что количество тех, кто продолжает ею заниматься в вузе, резко снижается. Постоянно принимают участие в НИР в России только 7,6 %, ситуативно – 28,5 %. В УрФО эти данные ниже и составляют соответственно 5,6 % и 21,9 %.

Почти ⅓ (63,9 %) адаптантов 1-2 курсов в России в сферу научной активности не включены. Еще ниже результаты в вузах УрФО, где не участвуют в ней 72,5 %.

Таблица 3 – Адаптированность студентов к новым формам учебного контроля в вузе, в % от числа опрошенных
Table 3 – Students' adaptability to new forms of educational control at the university, in % of the number of respondents

Формы учебного контроля	Легко, сложностей не возникало		Сложности возникали, но с ними справился		Тяжело, студентам часто не справляюсь		Такой формы контроля еще не было	
	Всего	УрФО	Всего	УрФО	Всего	УрФО	Всего	УрФО
Балльно-рейтинговая система	57,1	45,3	34,9	45,7	5,6	8,2	2,4	0,8
Независимое тестирование	58,2	57,7	27,0	37,0	2,9	4,1	11,9	1,2
Традиционный экзамен, зачет с преподавателем	44,7	35,2	45,6	44,5	6,4	10,2	3,3	10,1
Комиссионные формы сдачи экзамена, зачета	23,8	19,6	19,9	22,2	3,1	3,5	53,2	54,7
Защита курсовой работы, проекта	30,9	29,6	29,7	37,8	4,2	5,8	35,2	26,8
Самоконтроль выполнения требований учебной работы	50,4	48,2	34,6	35,2	4,6	4,1	10,4	12,5

Таблица 4 – Оценка студентами своих умений в подготовке научных текстов, в % от опрошенных
Table 4 – Students' assessment of their skills in the preparation of scientific texts, in % of respondents

Виды деятельности	Делаю это только с помощью наставника		Никогда этим не занимался		Делаю это самостоятельно, сложностей не возникает	
	Всего	УрФО	Всего	УрФО	Всего	УрФО
Подготовка письменных тезисов доклада на конференцию	18,7	15,4	49,3	56,2	32,0	28,4
Подготовка статьи в научный журнал	16,6	12,2	66,2	73,8	17,2	14,0
Подготовка устного выступления на научном мероприятии	14,9	13,1	55,1	61,1	30,0	25,8

Основными формами научно-исследовательской деятельности студентов традиционно являются: написание статей и тезисов докладов, выступления на конференциях, а также помощь в их подготовке и проведении, непосредственное участие в исследовании, деятельность в качестве модератора «круглого стола» или секции.

Чаще всего научные исследования студентов реализуются по инициативе преподавателя (в рамках текущей учебной деятельности). Об этом заявило чуть больше половины (52,7 %) опрошенных в российских вузах и чуть меньше половины (48,5 %) – в уральских. С проектным обучением связали свое участие в НИР 36,9 % ответивших по России и 46,1 % – по Уралу. 31 % российских респондентов и 28,2 % уральских подчеркнули собственную инициативу проведения исследования на неформальной основе. Почти каждый десятый-девятый в России и на Урале (соответственно 9,3 % и 8,8 %) отметили свое участие в научной деятельности в рамках индивидуального или коллективного научного гранта.

Один из основных аспектов студенческой науки – подготовка научных текстов. В этой связи обратим внимание на трудности, с которыми сталкиваются студенты в ходе аналитической работы. Как показывают данные таблицы 4,

только менее трети студентов в российских вузах самостоятельно, не испытывая сложностей, в состоянии готовить тезисы на конференции или устные выступления на них (соответственно 32 % и 30 %). Чуть ниже показатели уральских студентов – 28,4 % и 25,8 %. Подготовка статей в научные журналы без помощи научных руководителей удается гораздо меньшей части студентов (в России 17,2 % и на Урале – 14 %). Зато выяснилось, что более половины студентов никогда раньше этим не занимались. Менее 20 % студентов сейчас включаются в подготовку докладов и статей только с помощью педагогов (наставников).

Неслучайно при написании научных текстов часть студентов (соответственно в России и на Урале 23,5 % и 19,8 %) занималась компиляцией чужих текстов, другие (12,8 % и 11,4 %) заимствовали идеи из чужих статей без ссылок на них, третьи (6,7 % и 6,0 %) использовали чужие данные без ссылок на источник, четвертые (4,2 % и 4,2 %) просто переписывали чужие тексты, пятые (3,5 % и 3,7 %) заказывали и покупали приготовленные для них статьи и доклады. Как видно, академическое мошенничество является неотъемлемым элементом научной активности примерно половины студентов-адаптантов. Одна-

ко хорошо и то, что другая половина учащихся к названным способам имитации и мошенничества не прибегала.

Изучение причин обращения студентов к использованию таких способов позволило выделить ключевые из них (рис. 1), названные примерно 75 % студентов.

Вместе с тем мотивированная на НИР часть студенчества демонстрирует готовность следовать нормам академической этики и добросовестно анализировать научные данные, формулировать цель, задачи, гипотезы исследования, разрабатывать план темы, подбирать методы и инструментальный изучения проблемы, даже самостоятельно проводить эмпирическое исследование. Полученные данные убеждают нас в необходимости разработки особых подходов к адаптации студентов к НИР с самых первых шагов их пребывания в университете.

■ АДАПТАЦИЯ К ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

По данным исследования, около 73 % опрошенных студентов из общероссийской выборки и около 82 % уральских студентов участвует в проектной деятельности – новом формате учебной работы, продуктивном в плане формирования



Рисунок 1 – Причины использования способов академического мошенничества, в % от ответивших
Figure 1 – Reasons for using methods of academic fraud, in % of respondents

профессиональных компетенций и профессиональной адаптации.

Предпосылкой успешной адаптации к проектной деятельности в университете выступает наличие довузовского опыта. Примерно половина (51,1 % по российской выборке и 52,7 % по уральской) первокурсников и второкурсников получили в школе или иных образовательных структурах опыт подготовки и защиты проектов, не имели такого опыта соответственно 48,9 % и 47,3 % студентов-адаптантов. На рисунке 2 показаны способы получения довузовского опыта проектной деятельности.

В вузе полезным оказался проектный бэкграунд, сформированный тремя ключевыми компетенциями – умением находить общий язык с партнерами по команде, идти на компромисс в спорных вопросах, выделять главную цель и основные задачи проекта (рис. 3).

Важной метакомпетенцией, особенно востребованной в проектной работе (как в учебе, так и в реальной профессионально-трудовой сфере), является умение работать и взаимодействовать в проектной команде. (Не)успешность адаптации к формату проектной команды может рассматриваться и как показатель профессиональной адаптации студентов в вузе. Большинство (две трети) студентов уже на 1-2 курсах не сталкиваются с трудностями в работе в проектной команде. При этом 30-40 % опрошенных способны преодолеть их самостоятельно. Пример-

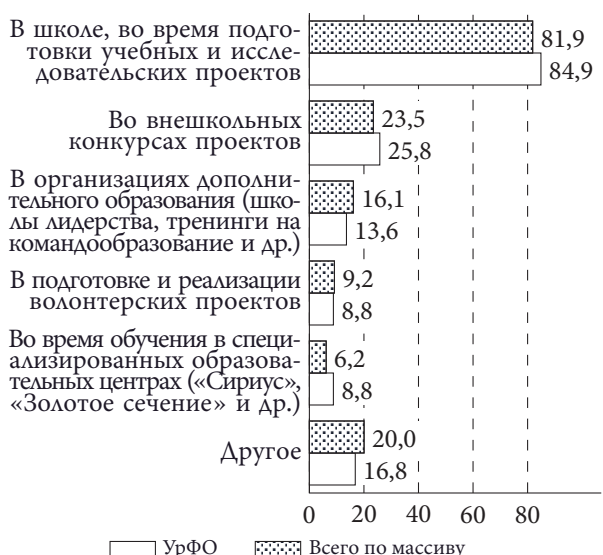


Рисунок 2 – Способы получения довузовского опыта проектной деятельности, в % от числа ответивших
Figure 2 – Methods of obtaining pre-university experience in project activities, in % of the number of respondents

но 12 % студентов (в обеих выборках) не адаптированы к особенностям командной работы (табл. 5). Наибольшие затруднения вызывает у них необходимость замены собой другого участника команды в случае необходимости.

Профессионально-педагогический опыт авторов статьи показал, что организаторы и кураторы проектного обучения в качестве ключевых проблем адаптации студентов выделяют их неготовность к ответственности и самостоятельности – основным организационным и этическим требованиям данного формата обучения. Важным барьером они также считают недостаточно высокий уровень профессиональной культуры и профессиональных знаний, который расходится с ожиданиями заказчиков проектов. По мнению руководителей проектов, вместе с развитием проектной методологии в школах и вузах острота проблемы адаптации к проектной деятельности у студентов будет снижаться.



Рисунок 3 – Навыки для проектной деятельности, сформированные у студентов до поступления в вуз, в % от числа ответивших

Figure 3 – Skills for project activities formed by students before entering the university, in % of the number of respondents

Подводя итог характеристике адаптации к проектной работе в высшей школе, имеет смысл подчеркнуть, что сколько-нибудь значительных различий между студентами российских и уральских вузов по этому вопросу не выявлено.

■ УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ СТУДЕНТОВ

Основой управления адаптацией студентов являются разработанные в вузе программы. Практически все подобные программы ориентированы исключительно на первокурсников, поскольку традиционно считается, что только студенты нового набора испытывают трудности, которые исчезают ко 2 курсу. В то же время исследование показало, что трудности в различных сферах вузовской жизни испытывают не только первокурсники, но и второкурсники, при этом различия между ними не так значительны.

Обобщение содержания программ адаптации различных вузов свидетельствует о том, что их функционал реализуется в диапазоне следующих задач:

- 1) психологическая и социально-психологическая диагностика и поддержка;
- 2) знакомство с внутренней средой университета – организационной структурой вуза (факультета, института) и ее представителями, историей, традициями, уставными документами;
- 3) введение в организацию учебного процесса.

В целом процесс адаптации включен в вузах во внеучебную деятельность, хотя основное содержание программ адаптации студентов относится к общественной, спортивной, культурной активности студентов.

Самой распространенной институциональной практикой адаптации студентов является кураторство, выступающее разновидностью академического руководства. Недостатками данной практики является ее многофункциональность: помимо адаптационной работы, куратор осуществляет функции администрирования, контроля, просвещения и воспитания.

Одним из необходимых условий и факторов адаптации является институт наставничества, который рассматривается нами как один из управленческих способов влияния на эффективный адаптационный процесс [14; 15]. Под наставничеством студентов в вузе мы понимаем деятельность педагогов (тьюторов) и студентов старших курсов по передаче первокурсникам

Таблица 5 – Оценка студентами своих умений работы в проектной команде, в % от числа опрошенных
Table 5 – Students' assessment of their skills in working in the project team, in % of the number of respondents

Умения работать в проектной команде	Легко, сложностей не возникает		Сложности возникают, но с ними справляюсь		Тяжело, трудностями часто не справляюсь	
	Всего	УрФО	Всего	УрФО	Всего	УрФО
Нахожу «общий язык» с партнерами	67,1	63,5	29,8	33,3	3,1	3,2
Иду на компромисс в спорных вопросах	58,4	57,6	38,1	38,4	3,5	4,0
Заменяю одних участников другими в случае необходимости	45,3	42,8	42,2	45,2	12,5	12,0
Беру на себя ответственность за общий результат	52,5	50,3	39,4	41,9	8,1	7,8

опыта, знаний, по формированию навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение и взаимодействие, основанное на доверии и партнерстве. Наставничество охватывает все основные сферы жизни студента в вузе: учебную, научную, профессионально-ориентационную, практико-ориентированную, общественную, спортивную, культурную и др. В связи с этим следует специально подчеркнуть, что наставничество выступает не только как вузовский институт, как определенная деятельность, но и как социальная технология адаптации студентов в вузе [16].

В некоторых российских вузах стала активно внедряться практика студенческого наставничества. Она предполагает вовлечение в программу адаптации студентов старших курсов или даже выпускников, как, например, в НИУ «ВШЭ»⁵. По сути, такая деятельность превращается для наставников во внутреннее волонтерство, позволяющее сократить время на адаптацию и одновременно уменьшить социальную дистанцию между наставниками и адаптантами, увеличить включенность тех и других во взаимодействие.

Данная практика адаптации имеет огромный потенциал и может применяться в различных сферах вузовской жизни. Так, студенческое наставничество – эффективная технология адаптации иностранных студентов [17]. Структурные подразделения вузов, организующие работу с иностранными студентами, набирают наставников-бадди из местных студентов, владеющих иностранными языками и готовностью помогать иностранным студентам в их привыкании к быту, языковой и социокультурной среде вуза, города, специфике учебного процесса. Границы функционала бадди достаточно раз-

мыты, а характер взаимодействия – неформальный, но с очевидностью вырисовывается основная задача бадди – коммуникативная, означающая поддержку иностранца в трудных ситуациях в первый период его пребывания в российском вузе.

Студенческое наставничество в отношении российских студентов также набирает популярность, поскольку компенсирует недостатки официальной кураторской деятельности и усиливает ее позитивные эффекты. Диада «студент-студент» в практиках адаптации расширяет круг проблем, с которыми сталкиваются первокурсники и, соответственно, знакомит их с неформализованными подходами к их решению.

Востребованным способом адаптации студентов выступает наставничество в научно-исследовательской деятельности. В современных вузах недостаточно организовать научно-исследовательскую работу студентов, включив ее в качестве обязательного компонента образовательной программы или критерия личного рейтинга студента. Серьезным барьером на пути вовлечения студентов в научно-исследовательскую сферу служит их неготовность к этому виду деятельности, несформированность исследовательских и аналитических компетенций, отсутствие знаний об академической среде и профессии, поверхностные представления об академическом письме и нормах научной коммуникации [18]. В то же время научно-педагогическое сообщество также не готово в полной мере включаться в серьезную работу по повышению научно-исследовательской культуры студентов – в силу его высокой загруженности основными профессиональными функциями, отсутствия мотивации, нередко – непонимания особенностей обучения студентов-новичков основам исследовательской работы.

Научное наставничество должно стать отдельным направлением профессиональной деятель-

⁵ Адаптационная программа для первокурсников. URL: <https://studsupport.hse.ru/adaptation>.

ности научно-преподавательского корпуса вузов. Оно требует создания: оптимальных организационных условий, включая обеспечение этой деятельности кадровыми, временными, мотивационными, информационными ресурсами; технологий построения ранней академической карьеры, обеспечивающих переход молодых исследователей от студенческой ко «взрослой» науке и закрепление их в академической сфере; моделей роли научного наставника и его наставнических компетенций; продуктивных способов интеграции научного и образовательного знания, способствующей повышению качества высшего образования и образовательной успешности студенчества [19]. Примерно в такой же модели может быть реализовано и проектное наставничество.

Практики адаптации в отношении студентов с ОВЗ представлены моделью тьюторов [20; 21]. Хотя их функционал шире задач адаптации (не случайно их деятельность называется тьюторское сопровождение), последние прежде всего решаются тьютором. Модель тьюторского сопровождения студентов с ОВЗ начала внедряться в российских вузах в рамках концепции инклюзивного образования [22; 23]. Должность тьютора числится в перечне должностей работников высшего образования⁶, а ее квалификационные характеристики отражены в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих⁷.

На плечи тьютора ложится весь комплекс мер по адаптации студента с ОВЗ – физической, социально-педагогической, социокультурной, учебной, профессиональной и др. [24; 25]. Поскольку такой функционал требует специальных компетенций, во многих вузах либо вводятся должности тьюторов, либо организуется работа отдельного центра инклюзивного образования, курсы повышения квалификации тьюторов и педагогов.

К сожалению, в российских вузах практически отсутствует такой элемент адаптационных

программ, как освоение этического кодекса университета. Знакомство с ним и с теми обстоятельствами академической среды, которые актуализуют следование ему, позволили бы повысить эффективность адаптации студентов к учебной и научно-исследовательской деятельности, интегрированность в университетское сообщество не благодаря приобретению формального статуса студента, а усвоению духа академической культуры.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главная особенность статьи состояла в стремлении сравнить основные адаптационные характеристики студентов младших курсов в учебном и научном процессах, проектной деятельности в вузах России и Уральского федерального округа. Как показало исследование, между этими характеристиками существуют определенные различия, иногда значительные, иногда нет. Тем не менее они заставляют задуматься над применяемыми способами управленческих решений, касающихся проблем адаптации. В ходе анализа выяснилось, что далеко не во всех вузах существуют действующие программы управленческого регулирования адаптационных процессов. Если в учебной деятельности ситуация с адаптацией часто складывается относительно благополучно, то в научно-исследовательской и проектной деятельности студентов младших курсов адаптационных проблем более чем достаточно.

Одна из важных задач управленческих структур вузов, как показало исследование, состоит в усилении вектора их деятельности в сторону соблюдения студентами-адаптантами этических и профессиональных норм поведения. Для этого каждому вузу необходимо иметь принятый и обязательный для всеобщего выполнения кодекс поведения, включающий в себя и обязательное посещение занятий, и соблюдение требований этики, свободной от мошенничества, имитаций, обмана, списывания.

Не менее значимым является управленческое внимание, оказываемое каждому без исключения студенту-адаптанту. С этой целью обязательным становится наличие в вузовских структурах кураторов, тьюторов, наставников и персональное закрепление за ними студентов, особенно испытывающих психологический и учебный дискомфорт. ●

⁶ Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования : Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 05.05.2008 г. № 216н.

⁷ Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» : Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 14.08.2009 № 593.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Селиверстова Н.А. Имитация образовательных практик в сфере высшего образования // Социологические исследования. 2020. № 3. С. 71–77. DOI: [10.31857/S013216250008802-5](#). EDN: [DRXYQN](#).
2. Адольф В.А., Дашкова А.К. Адаптация студентов вуза к будущей профессиональной деятельности // Сибирский педагогический журнал. 2017. № 1. С. 61–67. EDN: [YNEHEN](#).
3. Северова А.А. Готовность к профессиональной адаптации: опыт педагогической интерпретации понятия // Вестник Московского государственного университета культуры и искусства. 2011. № 4. С. 160–163. EDN: [OHGAFH](#).
4. Виндекер О.С., Бердникова Д.В. Экзистенциальный подход к проблеме образовательной успешности студентов // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2022. Т. 28. № 3. С. 197–208. DOI: [10.15826/izv1.2022.28.3.059](#). EDN: [GGVRLF](#).
5. Chirikov I., Shmeleva E., Loyalka P. (2020). The role of faculty in reducing academic dishonesty among engineering students, *Studies in Higher Education*, vol. 45, no. 12, pp. 2464–2480. DOI: [10.1080/03075079.2019.1616169](#). EDN: [WGCYWQ](#).
6. Сагитов Е.Б., Шмелева Е.Д. Как педагогические практики связаны со списыванием среди студентов российских вузов // Вопросы образования. 2022. № 1. С. 138–159. DOI: [10.17323/1814-9545-2022-1-138-159](#). EDN: [ZKPIOG](#).
7. Смирнов А.А., Живаев Н.Г. Адаптация студентов и образ вуза : Монография / Министерство образования и науки Российской Федерации, Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова. Ярославль : ЯрГУ, 2010. 167 с. ISBN: 978-5-8397-0759-7. EDN: [QYFWQL](#).
8. Забара Л.И., Лебедева Ю.В., Шабанова Н.А. Социально-психологическая адаптация к вузу студентов-психологов // Педагогическое образование в России. 2021. № 6. С. 185–194. DOI: [10.26170/2079-8717-2021-06-22](#). EDN: [MYWOXW](#).
9. Ермаченко Н.А., Зайцева О.В., Середа В.А. Исследование особенностей адаптации первокурсников к условиям обучения в педагогическом вузе // Педагогическое образование в России. 2017. № 2. С. 39–45. DOI: [10.26170/po17-02-06](#). EDN: [YGAEPF](#).
10. Токтарова В.И., Федорова С.Н. Адаптация студентов к обучению в условиях электронной информационно-образовательной среды вуза // Вестник Марийского государственного университета. 2019. Т. 13. № 3 (35). С. 383–390. DOI: [10.30914/2072-6783-2019-13-3-383-390](#). EDN: [GPBFXM](#).
11. Абрамова И.В., Неволлина О.А. Организационные условия адаптации студентов первого курса в условиях дистанционного обучения // Проблемы современного образования. 2022. № 4. С. 242–255. DOI: [10.31862/2218-8711-2022-4-242-255](#). EDN: [BOXAMM](#).
12. Киселева Е.В., Киселев Н.Н. Адаптация студентов в высшем учебном заведении: анализ затруднений, поиск ресурсов // Сибирский педагогический журнал. 2019. № 2. С. 57–63. DOI: [10.15293/1813-4718.1902.06](#). EDN: [ZSCWDB](#).
13. Проектное обучение: практики внедрения в университетах / под ред. Л. А. Евстратовой, Н. В. Исаевой, О. В. Лешукова. М. : НИУ «ВШЭ», 2018. 152 с. DOI: [10.17323/978-5-7598-1916-5](#). EDN: [YWZKMX](#).
14. Пац М.В. Ресурс наставничества в развитии метасвойств выпускника вуза // Мир университетской науки: культура, образование. 2019. № 1. С. 27–32. EDN: [YZZSNF](#).
15. Мамаева И.А. Двумерная модель наставничества в негуманитарном вузе // Агроинженерия. 2020. № 5 (99). С. 71–77. DOI: [10.26897/2687-1149-2020-5-71-77](#). EDN: [JJCIEJ](#).
16. Стромов В.Ю., Сысоев П.В., Завьялов В.В. Развитие студенческого наставничества в научно-образовательной сфере в классическом вузе // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2018. Т. 23. № 174. С. 7–14. DOI: [10.20310/1810-0201-2018-23-174-7-14](#). EDN: [XSDDRБ](#).
17. Каримов М.М., Ивонина Е.О., Толстогузов Е.С., Чукреева Е.Р., Лысенко Е.В. Исследование адаптации иностранных студентов в рамках проекта «Buddy system»: кейс УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2019. № 6. С. 204–223. EDN: [WGXQRA](#).
18. Лапин П.М., Балежина Е.А. Мотивация студентов к выполнению научно-исследовательской работы и ее связь с установкой на построение

ние академической карьеры в вузе // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2021. № 4. С. 662–672. DOI: [10.17072/2078-7898/2021-4-662-672](https://doi.org/10.17072/2078-7898/2021-4-662-672). EDN: [CFQDMC](https://www.edn.ru/CFQDMC).

19. Баранов А.Ю., Малкова Т.В. Научное сопровождение как педагогическое условие развития научно-исследовательской деятельности обучающихся на начальном этапе обучения // Вопросы педагогики. 2020. № 7-1. С. 18–20. EDN: [ELURCX](https://www.edn.ru/ELURCX).

20. Федотова Н.А., Миллер А.В. Особенности адаптации иностранных студентов к русской лингвокультурной и образовательной среде // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Русский и иностранные языки и методика их преподавания. 2018. Т. 16. № 2. С. 191–206. DOI: [10.22363/2313-2264-2018-16-2-191-206](https://doi.org/10.22363/2313-2264-2018-16-2-191-206). EDN: [XMZYEX](https://www.edn.ru/XMZYEX).

21. Урванцева Н.Г. Образовательная среда вуза в социокультурной адаптации иностранных студентов // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2019. Т. 4. № 3. С. 59–63. DOI: [10.30853/pedagogy.2019.3.11](https://doi.org/10.30853/pedagogy.2019.3.11). EDN: [НКАТОС](https://www.edn.ru/НКАТОС).

22. Дамадаева А.С., Бехоева А.А. Проблемы и возможности реализации инклюзивного образования в современном вузе // Национальный психологический журнал. 2019. Т. 3 (35). № 3. С. 125–133. DOI: [10.11621/npj.2019.0313](https://doi.org/10.11621/npj.2019.0313). EDN: [NJHFHJ](https://www.edn.ru/NJHFHJ).

23. Томашов В.В., Рыжова А.С. Трудности и барьеры инклюзивного образования в высшей школе // Вестник социально-политических наук. 2020. № 19. С. 29–32. EDN: [IUOFCY](https://www.edn.ru/IUOFCY).

24. Kulinskaya A. (2021). Barriers to education success in students with special health capabilities. In: Proceedings of the 15th International Technology, Education and Development Conference “INTED-2021” (March 8-9, 2021). Pp. 1829–1834. DOI: [10.21125/inted.2021.0409](https://doi.org/10.21125/inted.2021.0409).

25. Бараковских К.Н., Третьякова Н.В. Современные исследования состояния инклюзивного образования в среднем профессиональном и высшем образовании // Современные проблемы науки и образования. 2020. № 5. С. 20–29. DOI: [10.17513/spno.30119](https://doi.org/10.17513/spno.30119). EDN: [RDABCD](https://www.edn.ru/RDABCD).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Зборовский Гарольд Ефимович – доктор философских наук, профессор; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); garoldzborovsky@gmail.com. AuthorID РИНЦ: [137655](https://elibrary.ru/137655), ORCID: [0000-0001-8153-0561](https://orcid.org/0000-0001-8153-0561), ScopusID: [6505899907](https://orcid.org/6505899907), ResearcherID: [E-6142-2014](https://orcid.org/E-6142-2014).

Амбарова Полина Анатольевна – доктор социологических наук, доцент; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); borges75@mail.ru. AuthorID РИНЦ: [259120](https://elibrary.ru/259120), ORCID: [0000-0003-3613-4003](https://orcid.org/0000-0003-3613-4003), ScopusID: [56766006000](https://orcid.org/56766006000), ResearcherID: [R-6839-2016](https://orcid.org/R-6839-2016).

ADAPTATION OF STUDENTS IN THE CONTEXT OF HIGHER EDUCATION TRANSFORMATION: MANAGEMENT DECISIONS JUSTIFICATION

Garold E. Zborovsky^a, Polina A. Ambarova^a

^a Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

ABSTRACT:

The article examines the adaptation of Russian students in the context of the transformation of higher education through the prism of management decisions in universities concerning the optimization of the adaptation process in all its main areas. The urgency of the problem is due to the insufficient readiness of a significant part of the undergraduate students to study at universities, especially regional ones. The problem of the study is the discrepancy between the adaptation needs of students and the possibilities of their implementation in the conditions of transformation of higher education.

The task of the university administration is to determine the factors of successful adaptation of students and justify the need to develop its comprehensive program. This task acts as the main one in the justification of management decisions regarding the features and methods of adaptation at the university. A number of

methodological and disciplinary approaches were used as a theoretical framework for the study of students' adaptation. Among the first are community-based, resource-based, activity-based (based on practice-oriented and project-based) approaches, among the second are sociological, psychological, pedagogical approaches. All these approaches are aimed at understanding the conception of adaptation of university students to their university life and its theoretical, empirical, and practical use, as well as at finding and substantiating managerial solutions to adaptation problems.

The empirical basis of the article was the results of a Russian study conducted in May-July 2022. The general population includes 1st and 2nd year students enrolled in bachelor's and full-time specialty programs in various training areas. The total volume of the sample is 15,902 people, the maximum sampling error did not exceed 1%.

The main research results are: analysis and ways to optimize the adaptation of students to educational, scientific, project activities, as well as the justification of programs for managing the adaptation of students through curatorship, tutoring, student and scientific and pedagogical mentoring, the elaboration of the ethical code of the university.

FUNDING: The research was carried out following the initiative of the editorial board of the "Higher Education in Russia" journal and with the support of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation.

KEYWORDS: student adaptation, universities, student adaptation management, monitoring, curatorship, tutoring.

FOR CITATION: Zborovsky G.E., Ambarova P.A. (2022). Adaptation of students in the context of higher education transformation: management decisions justification, *Management Issues*, no. 6, pp. 64–79. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/05>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-64-79. EDN: EXLPXE.

REFERENCES

1. Seliverstova N.A. (2020). Simulation of educational practices in the system of higher education, *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no. 3, pp. 71–77. DOI: 10.31857/S013216250008802-5. EDN: DRXYQN.
2. Adol'f V.A., Dashkova A.K. (2017). Adaptation of university students for future careers, *Siberian Pedagogical Journal*, no. 1, pp. 61–67. EDN: YNEHEH.
3. Severova L.A. (2011). Readiness for professional adaptation: experience of pedagogical interpretation of the concept, *Bulletin of the Moscow state University of culture and arts*, no. 4, pp. 160–163. EDN: OHGAFH.
4. Vindeker O.S., Berdnikova D.V. (2022). The existential approach to students' educational success, *Izvestia Ural Federal University Journal. Series 1: Issues in Education, Science and Culture*, vol. 28, no. 3, pp. 197–208. DOI: 10.15826/izv1.2022.28.3.059. EDN: GGVRLF.
5. Chirikov I., Shmeleva E., Loyalka P. (2020). The role of faculty in reducing academic dishonesty among engineering students, *Studies in Higher Education*, vol. 45, no. 12, pp. 2464–2480. DOI: 10.1080/03075079.2019.1616169. EDN: WGCYWQ.
6. Sagitov E.B., Shmeleva E.D. (2022). How are pedagogical practices associated with cheating among students of Russian universities, *Educational Studies*. Moscow, no. 1, pp. 138–159. DOI: 10.17323/1814-9545-2022-1-138-159. EDN: ZKHIOG.
7. Smirnov A.A., Zhivaev N.G. (2010). Adaptation of students and the image of a university. Monograph. (Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Yaroslavl State University named after P. G. Demidov.) Yaroslavl: YarSU. 167 p. ISBN: 978-5-8397-0759-7. EDN: QYFWQL.
8. Zabara L.I., Lebedeva Yu.V., Shabanova N.A. (2021). Socio-psychological adaptation to the university for students of the department of psychology, *Pedagogical education in Russia*, no. 6, pp. 185–194. DOI: 10.26170/2079-8717-2021-06-22. EDN: MYWOXW.
9. Ermachenko N.A., Zaitseva O.V., Sereda V.A. (2017). The study of freshmen's adaptation to the learning process in higher school, *Pedagogical education in Russia*, no. 2, pp. 39–45. DOI: 10.26170/po17-02-06. EDN: YGAEPF.
10. Toktarova V.I., Fedorova S.N. (2019). Adaptation of students to studying in the university electronic educational environment, *Vestnik of the Mari State University*, vol. 13, no. 3 (35), pp. 383–390. DOI: 10.30914/2072-6783-2019-13-3-383-390. EDN: GPBFXM.

11. Abramova I.V., Nevolina O.A. (2022). Organizational conditions for the adaptation of first-year students in the conditions of distance learning, *Problems of modern education*, no. 4, pp. 242–255. DOI: [10.31862/2218-8711-2022-4-242-255](https://doi.org/10.31862/2218-8711-2022-4-242-255). EDN: [BOXAMM](#).
12. Kiseleva E.V., Kiselev N.N. (2019). Students' adaptation in higher educational institution: difficulty's analysis, resources' search, *Siberian Pedagogical Journal*, no. 2, pp. 57–63. DOI: [10.15293/1813-4718.1902.06](https://doi.org/10.15293/1813-4718.1902.06). EDN: [ZSCWDB](#).
13. Evstratova L.A., Isaeva N.V., Leshukova O.V. (eds.) (2018). Project-Based Learning: Implementation Practices at Universities. Moscow: HSE. 152 p. DOI: [10.17323/978-5-7598-1916-5](https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1916-5). EDN: [YWZKMX](#).
14. Pats M.V. (2019). Resources of mentoring in developing meta-properties of a university graduate, *The World of Academia: Culture, Education*, no. 1, pp. 27–32. EDN: [YZZSNF](#).
15. Mamaeva I.A. (2020). Two-dimensional model of mentoring in a non-humanitarian university, *Agricultural Engineering*, no. 5 (99), pp. 71–77. DOI: [10.26897/2687-1149-2020-5-71-77](https://doi.org/10.26897/2687-1149-2020-5-71-77). EDN: [JJCIEJ](#).
16. Stromov V.Yu., Sysoyev P.V., Zavyalov V.V. (2018). Development of student mentoring in the research and educational sphere in a classical university, *Tambov University Review: Series Humanities*, vol. 23, no. 174, pp. 7–14. DOI: [10.20310/1810-0201-2018-23-174-7-14](https://doi.org/10.20310/1810-0201-2018-23-174-7-14). EDN: [XSDDRB](#).
17. Karimov M.M., Ivonina E.O., Tolstoguzov E.S., Chukreeva E.R., Lysenko E.V. (2019). The study of the adaptation of foreign students in the framework of the project "The Buddy System": case UrFU named after the first president of Russia B. N. Yeltsin, *Economic Development of the Region: Management, Innovation, Training*, no. 6, pp. 204–223. EDN: [WGXXQA](#).
18. Lapin P.M., Balezina E.A. (2021). Students' motivation for performing research work and its relationship with their orientation toward building an academic career at university, Perm University Herald. Series Philosophy. Psychology. Sociology, no. 4, pp. 662–672. DOI: [10.17072/2078-7898/2021-4-662-672](https://doi.org/10.17072/2078-7898/2021-4-662-672). EDN: [CFQDMC](#).
19. Baranov A.Yu., Malkova T.V. (2020). Scientific support as a pedagogical condition for the development of research activities of students at the initial stage of education, *Pedagogy Issues*, no. 7-1, pp. 18–20. EDN: [ELURCX](#).
20. Fedotova N.L., Miller L.V. (2018). Features of adaptation of foreign students to the russian linguo-cultural and educational environment, *RUDN Journal of Russian and Foreign Languages Research and Teaching*, vol. 16, no. 2, pp. 191–206. DOI: [10.22363/2313-2264-2018-16-2-191-206](https://doi.org/10.22363/2313-2264-2018-16-2-191-206). EDN: [XMZYEX](#).
21. Urvantseva N.G. (2019). Higher school educational environment in sociocultural adaptation of foreign students, *Pedagogy. Theory & Practice*, vol. 4, no. 3, pp. 59–63. DOI: [10.30853/pedagogy.2019.3.11](https://doi.org/10.30853/pedagogy.2019.3.11). EDN: [HKATOC](#).
22. Damadaeva A.S., Bekhoeva A.A. (2019). Problems and opportunities of implementing inclusive education in modern university, *National Psychological Journal*, vol. 3 (35), no. 3, pp. 125–133. DOI: [10.11621/npj.2019.0313](https://doi.org/10.11621/npj.2019.0313). EDN: [NJHFHJ](#).
23. Tomashov V.V., Ryzhova A.S. (2020). Difficulties and barriers of inclusive education in a higher school, *Vestnik social'no-politicheskikh nauk*, no. 19, pp. 29–32. EDN: [IUOFCY](#).
24. Kulminskaya A. (2021). Barriers to education success in students with special health capabilities. In: Proceedings of the 15th International Technology, Education and Development Conference "INTED-2021" (March 8-9, 2021). Pp. 1829–1834. DOI: [10.21125/inted.2021.0409](https://doi.org/10.21125/inted.2021.0409).
25. Barakovskikh K.N., Tretyakova N.V. (2020). Modern research on the state of inclusive education in secondary vocational and higher education, *Modern problems of science and education. Surgery*, no. 5, art. 20. DOI: [10.17513/spno.30119](https://doi.org/10.17513/spno.30119). EDN: [RDABCD](#).

AUTHORS' INFORMATION:

Garold E. Zborovsky – Advanced Doctor in Philosophical Sciences, Full Professor; Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); garoldzborovsky@gmail.com. RSCI AuthorID: [137655](#), ORCID: [0000-0003-3613-4003](#), ScopusID: [6505899907](#), ResearcherID: [E-6142-2014](#).

Polina A. Ambarova – Advanced Doctor in Sociological Sciences, Associate Professor; Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); borges75@mail.ru. RSCI AuthorID: [259120](#), ORCID: [0000-0003-3613-4003](#), ScopusID: [56766006000](#), ResearcherID: [R-6839-2016](#).

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ

Апенько С.Н.^а, Ефимова Г.З.^б

^а Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского

^б Тюменский государственный университет

АННОТАЦИЯ:

Статья направлена на изучение практики реализации проектов трансформации университетов России, выявление наиболее распространенных факторов успешности проектов и разработке многоуровневой классификации групп факторов. Рассматриваются основные детерминанты, обеспечивающие успешную реализацию проектов трансформации университетов. Ключевые исследовательские выводы сделаны на материалах эмпирического исследования, проведенного с использованием методов глубинного полуформализованного интервью 95 информантов в шести российских вузах. Исследование проведено среди административно-управленческого состава вузов, вовлеченных в проектные команды трансформации университетов.

Предложен авторский комплекс ключевых факторов успешности реализации проектов трансформации университетов, имеющий три уровня классификации. На первом классификационном уровне факторы подразделяются на внешние и внутренние (по отношению к проекту). На втором классификационном уровне внешние факторы подразделяются на факторы макроуровня (изменения в миграционной ситуации, трансформация рынка труда, геополитическая обстановка и другое); мезоуровня (поддержка со стороны региональной власти); микроуровня (организационные факторы в рамках конкретного университета). Внутренние факторы, повышающие вероятность успешной реализации проектов трансформации университета, на втором классификационном уровне разделены на: организационно-управленческие факторы; ресурсные факторы (финансы, материально-техническое обеспечение и иные); факторы, связанные с человеческими ресурсами. Последние из названных факторов имеют третий уровень классификации: факторы команды; факторы персонала и отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта); факторы стейкхолдеров проекта.

На основе проведенного анализа ключевых факторов реализации проектов трансформации университетов России сформулированы рекомендации по повышению результативности реализации проектов трансформации университетов и ключевые выводы о необходимости создания благоприятных условий для реализации данных проектов.

БЛАГОДАРНОСТИ: Грант Российского научного фонда (проект № 22-28-20359), <https://www.rscf.ru/project/22-28-20359>.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проекты трансформации, успешность проектов трансформации университетов, факторы успешности, университет, высшее образование, проектный менеджмент, управление проектами, эффективность команды, социология управления.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Апенько С.Н., Ефимова Г.З. Ключевые факторы успешности реализации проектов трансформации университетов // Вопросы управления. 2022. № 6. С. 80–92. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/06>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-80-92. EDN: VJHMX.

■ ВВЕДЕНИЕ

Система высшего образования претерпевает масштабные и кардинальные трансформационные процессы. Для эффективной и своевременной адаптации к ним университеты разрабатывают и реализуют собственные стратегии, в которые включены трансформационные преобразования всех направлений деятельности в высшей школе. Данные стратегии воплощаются в жизнь с помощью программ и проектов. Однако распространенной проблемой является большая доля проектов, которые сложно отнести в полной мере к успешным. Каждый университет имеет в своем опыте проекты, которые можно полностью отнести к неудачным, или проекты, по отдельным признакам идентифицируемые как частично успешные.

Существует множество причин провала проектов трансформации университетов либо снижения степени их успешности. С практической точки зрения важно выделить их ключевые причины, проанализировать детерминанты их возникновения и выстроить стратегический план по снижению вероятности их проявления и профилактики их влияния на неудачи проектов трансформации университетов. Изучение причин успешной реализации проектов трансформации университетов обеспечит управляемость ими и повысит их эффективность. С исследовательских позиций важной задачей является разработка классификации ключевых факторов успешности реализации проектов трансформации, которая бы учитывала отраслевую специфику, то есть особенности системы высшего образования, а также особенности трансформационных процессов в высшей школе. Такая классификация позволит оперативно и точно идентифицировать факторы, прогнозировать вероятность их проявления, вырабатывать целевые противодействия этим факторам или же своевременно приспосабливаться к ним.

Вопросам трансформации университетов, реализации ими стратегических проектов и программ, направленных на различные преобразования деятельности вуза, посвящены работы отечественных и зарубежных исследователей в сфере социологии, экономики, менеджмента, а также на стыке наук. О. А. Береговая и В. И. Кудашов анализируют трансформацию высшего образования в контексте процессов глобализации [1]. Е. А. Самсонова, А. В. Минченко, Г. А. Кречетова

изучают влияние информационного общества на трансформацию высшего образования, описывают проблемы цифровой трансформации высшей школы [2, 3]. Особенности модернизации университетов в контексте развития региональных экономических систем исследуют Г. В. Суровицкая, А. А. Гамидуллаева [4]. Эти и иные работы стали основой для выделения нами в данном исследовании факторов макросреды университетов и их проектов трансформации.

Управлению проектами в системе высшего образования посвящают исследования некоторые авторы. Например, М. Б. Пивоварова, И. Х. Марашли отмечает особую роль проектного менеджмента в развитии системы высшего образования [5, 6]. Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова исследуют вопросы изменений в организационной структуре вуза под влиянием технологий проектного менеджмента [7]. Г. Б. Шпак, Т. Н. Бондаренко ставят более широко исследовательскую задачу и рассматривают, как осуществляется управление современным вузом в том числе посредством управления проектами [8.]. Имеются исследования, описывающие специфику инновационных проектов в вузах, например, работа Е. А. Ходыревой [9]. Для нашего исследования особый интерес вызвали труды А. Е. Стуловского, Н. И. Пышкова, которые изучают влияние стейкхолдеров на формализацию процессов управления проектной деятельностью университета [10]. Данный аспект в нашем исследовании также подвергнут анализу. Еще один фактор, определяющий успешность проектов – социокультурная среда высшего образования. О ней в разрезе проектов университетов пишет А. Е. Кораблина [11].

Такой значимый для нашего исследования вопрос, как факторы успешности проектов, изучают многие авторы. В. М. Ощепков, Н. В. Мальцева, М. А. Романенко предпринимают попытку оценить успех проектов через факторы успешности проектной деятельности [12; 13]. В рамках университетов изучают причины успешности проектов А. В. Кирьякова, Т. А. Ольховая [14]. Влияние организационной и проектной культуры, социально-психологических факторов на успешность проектов изучают Д. О. Сотников, Г. М. Бердыкулова, А. А. Мальдебеков, Д. В. Плохов, Е. В. Никольчев, С. А. Титов, И. В. Осипов [15; 16; 17].

Далее будет показана особая группа факторов, наиболее часто проявляемых в проектах

трансформации университетов. О состоянии человеческих ресурсов и команд проектов пишут А. А. Пархаев, Я. Г. Прима, Н. С. Свечников, М. Аганиязова [18, 19].

Исследовательский фокус зарубежных авторов также направлен на некоторые аспекты рассматриваемого нами проблемного вопроса. В частности, если говорить о факторах, связанных с состоянием человеческих ресурсов проектов, то данные вопросы раскрываются во многих публикациях. Например, E. Samimi и J. Sydow посвятили исследование человеческим ресурсам в контексте проектной деятельности организации [20]. Они считают, что управление человеческими ресурсами приобретает свои особенности в проектных условиях. Если не учитывать эти особенности, то они могут стать фактором, сдерживающим развитие проекта трансформации университета. Многие зарубежные авторы изучают специфику управления человеческими ресурсами, появляющуюся под влиянием инновационных факторов, в том числе инновационных проектов [21, 22, 23]. Факторы инновационной среды, инновационности проектов также могут быть учтены при анализе успешности тех или иных проектов трансформации университетов. J. Carboni, W. Duncan, M. Gonzalez, P. Milsom, M. Young, изучая устойчивое проектное управление, отмечают и роль человеческих ресурсов в нем как условий и предпосылок успешности подобного вида проектов [24]. Различным вопросам успешности высшего образования посвящены работы Г. Е. Зборовского, П. А. Амбаров [25; 26].

Анализ исследований и публикаций позволяет сделать вывод о том, что, с одной стороны, имеются ответы ученых на вопросы о развитии проектной деятельности в университетах, о проблемах и препятствиях на пути успешности этой деятельности, с другой – имеются отдельные слабо изученные исследовательские аспекты. В частности, в данной статье решаются такие актуальные научно-исследовательские и прикладные задачи, как определение ключевых факторов успешности проектов трансформации университетов, построение классификации факторов и выявление примеров их проявления в практике отдельных университетов.

Актуальные исследовательские и практические задачи предопределили цель нашего исследования, которая заключается в изучении прак-

тики реализации проектов трансформации университетов России, выявлении наиболее часто проявляемых ключевых факторов успешности проектов, разработке классификационных групп факторов.

■ МЕТОДЫ И ДАННЫЕ

Обозначенная цель достигнута в ходе исследования, проведенного коллективом ученых, в 2021-2022 гг. в шести российских вузах, расположенных на территории Приволжского, Северо-Кавказского, Уральского и Сибирского федеральных округов. В частности, в исследовании приняли участие: Вятский государственный университет, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого, Тюменский государственный медицинский университет, Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова.

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 от информантов подробные данные о специфике реализации проектов трансформации университетов. Всего опрошено 95 человек – представителей административно-управленческого персонала университетов (ректоры, проректоры, руководители служб и управлений, деканы, заведующие кафедрами). Отбор информантов осуществлен по критерию их участия в проектах трансформации университета. Репрезентативность данных обеспечена посредством тщательного отбора информантов, охвата многих вузов, глубинного плана интервью, позволившего гибко реагировать на информационный поток и повышать его качество в ходе интервью. Интервью проведены по месту работы эксперта (онлайн или офлайн). Более подробно исследовательская методика отражена в статье авторского коллектива [27].

■ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Новизна данного исследовательского материала заключается в авторской группировке ключевых факторов успешности реализации проектов трансформации университетов.

Абсолютное большинство информантов подчеркнули значимость реализации стратегических целей университета посредством осуществления отдельных проектов развития и признают их приоритетность в повседневной трудовой деятельности. *«Все стратегические цели, поставленные перед университетом, должны быть достигнуты. Без этого будет плохо, мы пропадём. Университет – генератор всей нашей жизни в регионе, обеспечивающий подготовку кадров. Политические и другие события могут внести коррективы в нашу жизнь. Тогда есть риск, что нам придётся заниматься чем-то другим. Пока мы мыслим в категориях, которые есть сейчас»* (муж., заведующий кафедрой). *«Университет успешно выполняет обязательства, которые взял на себя, забирается все выше и выше по рейтингам»* (муж., заведующий кафедрой).

Ключевые факторы успешности реализации проектов трансформации университетов сгруппированы нами в три уровня классификации (табл. 1). Группировка первого уровня выделена по критерию отношения фактора к внутренней или внешней среде проекта трансформации: внешние и внутренние факторы. Во внешних факторах группировка второго уровня проведена по критерию масштабности и близости к проекту внешней среды, она предполагает разделение на макро-, мезо-, микроуровень. Во внутренних факторах группировка второго уровня подразумевает разделение по критерию тематики или предметной области проявления фактора: факторы, связанные с человеческими ресурсами; организационно-управленческие факторы; факторы ресурсные (финансы, материально-техническое обеспечение и иные). Группировка третьего уровня предложена нами для внутренних факторов, связанных с человеческими ресурсами: на факторы команды, факторы персонаний, отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта) и факторы стейкхолдеров проекта трансформации университета.

По мнению более половины информантов, на успешность реализации проектов трансформации университета оказывают влияние внешние факторы. К их числу отнесены детерминанты макроуровня (изменения в миграционной ситуации, трансформация рынка труда, геополитическая обстановка и многие иные причины). *«Мы всем коллективом стараемся, чтобы поставленные перед университетом стратегиче-*

ские цели были выполнены. Но есть независящие от нас вещи: экономическая ситуация в стране, платежеспособность слушателей и организации, которые с нами работают. Сложно угадать, насколько доходность университета будет такой, какой она запланирована по программе „Приоритет“» (жен., начальник). *«Сложное прохождение конкурса на получение грантового финансирования. Крайне редко получают поддержку проекты, связанные не с техническими, а с гуманитарными направлениями. В этом году у нас завершился последний международный проект, и мы понимаем, что на сегодняшний день практически некуда подавать заявки с участием российских университетов. Ограничения, связанные с санкциями против России, приведут в конце концов к провалу любого проекта»* (муж., директор). *«Реализации проекта способствовала внешняя среда, создавшая условия для развития импортозамещения»* (жен., зав.каф.).

Вместе с тем информантами выделяются факторы, отнесенные нами к мезо-уровню (поддержка со стороны региональной власти). *«На успех реализации проектов трансформации университета существенное влияние оказывает политическая воля. Успех регионального университета во многом зависит от того, насколько региональная власть поддерживает ключевую линию развития университета. Если региональная власть транслирует эту поддержку, и она находит отклик на федеральном уровне, то сложно не стать успешным. Тут идёт командная работа всего региона. В региональных органах власти ключевые позиции занимают выпускники нашего вуза, каждый второй министр регионального правительства его окончил»* (жен., проректор). *«Любые инициативы университета поддерживаются на уровне регионального правительства. Также есть инициативы региона, которые университет принимает на себя и реализует»* (жен., директор). *«Губернатор активно интересуется работой университета и поддерживает проекты его трансформации. Без него нам было бы сложно»* (муж., заведующий кафедрой).

К микроуровню, реализуемому в рамках конкретного университета, относятся организационные факторы. *«Факторов успешного проекта много, но решающий исходит от ректора и его команды – политическая воля и покровительство, вера в команду со стороны руководства»* (жен., начальник). При этом информан-

Таблица 1 – Комплекс ключевых факторов успешности реализации проектов трансформации университетов
Table 1 – Set of key success factors for the implementation of university transformation projects

Факторы	Исследуемые проблемы
Факторы макроуровня (например, изменения в миграционной ситуации, трансформация рынка труда, геополитическая обстановка)	Факторы, связанные с человеческими ресурсами: – факторы команды; – факторы персоналий, отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта); – факторы стейкхолдеров проекта
Факторы мезоуровня (например, поддержка со стороны региональной власти)	Организационно-управленческие факторы
Факторы микроуровня (например, организационные факторы в рамках конкретного университета)	Ресурсные факторы (например, финансы, материально-техническое обеспечение и иные)

ты подчеркивают высокую значимость действий ректора и его команды для успешного достижения стратегических целей университета и реализации отдельных проектов развития. *«Необходимо устойчивое понимание руководства университета что нужно делать для достижения цели и формировать это понимание у сотрудников различного уровня. Мы сами для себя написали программу, не кто-то её написал нам. Поэтому мы осознаём, что и как нужно делать. Есть определённые сроки для реализации программы „Приоритет-2030“ Государство создает все условия, чтобы произошла успешная трансформация университетов, входящих в программу. Эти возможности нужно брать у государства и грамотно использовать, что мы и делаем»* (жен., начальник). Вместе с тем успех реализации проекта зависит от адекватной реакции руководства университета и коллектива в целом на вызовы времени. *«Успевать подстраиваться под требования экономики и общества»* (жен., директор).

Информанты подчеркивали в качестве позитивного примера, ключевой фактор, позитивно повлиявший на реализацию их проекта – совпадение взглядов региональной власти и руководства университета на приоритетность реализации проекта. *«Стратегическое видение руководства региона и руководства университета, которое полностью совпадает и включение имеющегося у нас задела в программу развития „Приоритет 2030“ и в заявку на передовые инженерные школы. Это совершенно логично – если передовая инженерная школа станет содержанием научно-технического центра, мы увидим закрытый цикл, когда образование работает на науку и наоборот»* (жен., начальник). Такое единство понимания свидетельствует о выстроенной системе стратегических приоритетов и эффективности работы на разных организаци-

онных уровнях, что позволяет непосредственным исполнителям проектов трансформации университета сфокусировано выполнять свою работу, не рассредоточиваясь на различных приоритетах, актуальных на разных иерархических уровнях внутри университета, города, региона и страны.

К внутренним (по отношению к проекту) факторам нами отнесены:

1. Организационно-управленческие факторы:
– грамотная работа с командой реализации проекта трансформации университета. *«Заинтересованность и вовлеченность в работу всех участников проекта и их желание заниматься реализацией проекта, общая поддержка реализации проекта со стороны руководства, просветительская работа с сотрудниками о необходимости реализации конкретного проекта и авторитет руководителя проекта»* (жен., директор);
– бюрократические издержки и излишний объем сопроводительной документации. *«Довольно внушительный пакет документов образовательных программ и обслуживание этой документации для различных проверок. Требуется описание образовательного процесса с различных сторон и по различным критериям, техническая сопроводительная техническая документация. Она требует больших ресурсов, когда возлагается только на руководителя образовательной программы с одним администратором и они поддерживают несколько пакетов документов сразу. Это нецелесообразно. Научные работники могли написать несколько заявок на грант, но они перерабатывали содержательную часть несколько рабочих программ. Это целесообразно получается»* (жен., начальник).

– многозадачность и перегруженность работников. *«Мешать может только человеческий фактор, когда самые компетентные сотрудники заняты на нескольких фронтах. Значимые зада-*

чи быстро решаются на высоком уровне, а на более низких уровнях исполнения могут происходить серьезные задержки» (жен., начальник).

2. Ресурсные факторы (финансы, материально-техническое обеспечение и иные):

– достаточное и регулярное финансирование проектов развития университета. «Важна финансовая составляющая успешности, чтобы ближайшие пять лет мы могли развиваться, повышение окладов профессорско-преподавательскому составу. Ещё и региональное министерство способствовало поиску финансирования» (муж., заведующий кафедрой). «Грамотное распределение финансов, чтобы достичь поставленных показателей» (жен., начальник). «На поддержку нашего проекта, связанного с развитием молодёжной науки, должно было отчисляться 1 % внебюджетных средств, но руководство на это не шло – сильные финансовые проблемы в университете» (муж., заведующий кафедрой).

3. Факторы, связанные с развитием человеческого капитала (членов команд трансформации университета и всех категорий сотрудников вуза в целом). «Люди – главный ресурс. Для успеха реализации проекта важно развивать коллектив, но и сами сотрудники должны самосовершенствоваться, постоянно обучаться, открывать новые возможности и развивать актуальные компетенции, которые будут способствовать решению поставленных перед ними задач» (жен., начальник).

На данном уровне классификации факторов нами выделены группировка третьего уровня: факторы команды; факторы персоналий, отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта) и факторы стейкхолдеров проекта трансформации университета. Рассмотрим каждый из них подробнее.

– Факторы команды проекта трансформации университета.

- Наличие у команды опыта реализации предыдущих проектов. «Помогал жизненный опыт и то, что мы закалились на предыдущих трудностях и уже сформирована хорошая команда» (муж., начальник).

- Сформированные компетенции у членов команды трансформации университета. «Управленческая компетентность руководителя и его команды, способность работника принимать адекватные сложившейся ситуации и взвешенные решения, анализировать ситуации и деле-

гировать полномочия, определять потенциальные дефициты для развития сотрудников» (жен., начальник).

- Кадровый вопрос. «Успех реализации проектов трансформации университета кроется в сформированном коллективе единомышленников, готовых работать в команде и преобразовывать реальность, повышать качество обучения студентов и развивать университет» (муж., заведующий кафедрой). «Достижение цели трансформации университета, но все упирается в кадровый состав – привлечение молодых специалистов и обновление кадрового состава» (жен., начальник). При этом отдельные информанты связывают ключевые факторы, препятствующие успешному развитию университета со «слабой материальной заинтересованностью молодежи заниматься наукой» (муж., заведующий кафедрой).

К этому же уровню отнесем преодоление инерционности коллектива, нежелание адекватно и оперативно реагировать на изменения. «Предстоит серьёзная работа с персоналом университета, мышление работников (в частности, преподавателей) отстаёт от тенденций в образовании и современных требований. Коллектив активно сопротивляется изменениям и нужно их мышление перевести в позитивное направление. Из настроенных нейтрально или сомневающихся и неактивно борющихся с изменениями, перевести в категорию сотрудников, которые позитивно настроены на изменения и научить их работать в новых условиях, по-другому относиться к университету и работе в нем; понимать, что университет такое же предприятие, как и остальные и должно зарабатывать деньги, а не ожидать бюджетных поступлений» (жен., директор).

– Факторы персоналий, отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта).

- Детерминантом успешной реализации программ развития информанты называют наличие здоровых амбиций у ключевых участников проекта. «Необходимы здоровые амбиции, тогда мы будем предпринимать определённые усилия, чтобы достичь поставленных целей» (жен., директор). На успех реализации проектов трансформации университета оказывает влияние устойчивое целеполагание. «Невозможно достичь целей, которые сформулированы слишком глобально. Они не нереалистичны» (муж., директор).

– Факторы стейкхолдеров проекта.

• Проект трансформации университета должен быть востребован ключевыми стейкхолдерами и успех реализации проекта во многом обеспечивается участием стейкхолдеров в его реализации. *«В трансформации университета заинтересован не только ректор и сотрудники вуза, но и представители исполнительной власти на региональном и федеральном уровне. Соответственно, они должны не только ожидать значимых изменений и эффективной трансформации университета, но и активно участвовать в ней, направлять и поддерживать верный вектор трансформации, который установился в конкретном университете. В случае если этот вектор имеет неверное направление, важно его грамотно откорректировать, при этом не снижая мотивацию коллектива и не внося диссонанс в начавшиеся изменения»* (муж., директор).

Важно подчеркнуть – проекты трансформации университета реализуются в рамках воплощения стратегической цели университета. В случае, если представителями команды ректора и ведущего административно-управленческого состава генеральная стратегическая цель университета осознается не в полной мере, возрастает риск возникновения сложностей с реализацией отдельных проектов развития вуза. *«У меня есть подозрения, что большинство вузовских управленцев не имеют общего видения на стратегию развития университета. Стратегия развития вуза написана и хорошо. Но без синхронизации понимания стратегии движения университета сложно слаженно работать в одном направлении, достигая ощутимых результатов»* (муж., проректор).

Для осуществления подобной «синхронизации» проводятся собрания, заседания рабочих групп, стратегические сессии и иные форматы групповой работы. По мнению большинства информантов, подобный опыт взаимодействия сотрудников, находящихся на различных уровнях должностной иерархии, позитивно отражается на успешности реализации проектов трансформации университета. Информанты подчеркивали особую эффективность самостоятельной разработки решений, с учетом особенностей университета, а не применение стандартизированных решений, на всегда подходящих под конкретные реалии. *«Нам не предложили готовые решения, а за счет супервизии спо-*

собствовали нашему объединению в команды и сами нашли решения применительно к своему вузу. Ощущалась сильная административная поддержка от руководства вуза, мы понимали, зачем все это делаем» (жен., начальник).

Форматы совместной работы с представителями руководящего состава других университетов, расширяют спектр проблемных ситуаций, с которыми сталкиваются представители высших учебных заведений. Тем самым преодолевался информационный и компетентностный барьер. *«Невозможно всё знать, надо пополнять знания, что-то изучать, строить сходные модели и смотреть, что люди в соседних вузах делают»* (жен., заведующий кафедрой).

Важно понимать итоговую цель, ради которой ведутся проекты трансформации и комплексные преобразования в университете: *«наш университет должен стать той структурой, которая станет ключевым фактором развития социально-экономического и культурного развития региона. Мы для себя ставим задачу стать вузом предпринимательского типа и задавать тон технологического развития России, а также претендуем стать ключевым фактором в развитии культурной идентичности»* (жен., начальник).

Таким образом, синхронизация целей и ориентиров персонала университета, транслирование ключевых ориентиров из уст первых руководителей вуза имеет приоритетную значимость для успешной реализации проектов трансформации университета и преодолению возможных барьеров на этом пути.

■ ВЫВОДЫ

Подводя итоги исследования, необходимо обобщить материал и сделать ряд выводов. В исследуемых нами российских университетах на успешность проектов трансформации влияют как внешние, так и внутренние факторы. Первые в оценках информантов оказались более выражены. Это объясняется тем, что университеты функционируют в открытой среде, а их развитие часто определяется политикой государства и регионов в области образования и науки.

Также на успешность проектов влияют факторы внутриуниверситетской среды. Среди наиболее выраженных следует назвать организационные факторы. Поддержка проекта трансформации университета его высшим управлен-

ческим составом, включение проекта в стратегию развития вуза, согласованность действий различных структур университета – эти и другие факторы оказывают мощное влияние на успешность проекта.

Исследование подтвердило высокую значимость уровня согласованности проекта со стратегией университета, а стратегии университета со стратегией развития региона. Если установлена и систематически поддерживается данная согласованность, то проект завершается с хорошими результатами и достижением целевых показателей.

Помимо сказанного, исследование позволило доказать, что внутренние факторы имеют высокую значимость с позиций достижения успешности проектов университетской трансформации. Особую роль играют факторы, связанные с человеческими ресурсами университета и отдельно взятых проектов. Среди наиболее сильных и выраженных факторов информанты называют лидерство проектных менеджеров, наличие признаков сформированной проектной культуры, поддержку проектов со стороны ректора и проректорского корпуса университета, вовлеченность членов команды в проект, хорошие координационные и организационные связи внутри команды проекта и многие другие.

Таким образом, в рамках комплексного теоретико-эмпирического исследования факторов успешности реализации проектов трансформации университетов нами предложена трехуровневая классификация данных факторов. С научной точки зрения эта классификация развивает теоретические основы проектного менеджмента, внося конкретизацию в вопросы эффективности проектной деятельности, результативности проектов и причин их успеха. Предложенная классификация, с одной стороны, обладает признаками универсальности и может применяться в отношении проектов иных отраслей и сфер деятельности, с другой стороны,

наполнение содержанием этой классификации осуществлено нами с учетом особенностей системы высшего образования и университетов.

Прикладное применение классификации возможно в организационно-управленческой работе команд при реализации проектов трансформации университета. Сформировав понимание, к какой группе относятся те или иные факторы, можно выработать более четкие и эффективные механизмы влияния на эти факторы. Если в силу комплекса обстоятельств влияние на факторы ограничено или невозможно, то их классификационный признак поможет принять этот фактор и максимально результативно действовать в предложенных обстоятельствах.

Перспективными направлениями дальнейших исследований по данной тематике можно признать следующие: уточнение критериев успешности проектов трансформации университетов с учетом особенностей отрасли и требований трансформационных преобразований; определение корреляционных связей между группами факторов и признаками успешности проектов; уточнение ответа на вопрос о том, какие именно группы факторов определяют те или иные признаки успешности проектов. Эти и другие направления являются ориентирами планируемого исследовательского поиска нашей научной группы. ●

БЛАГОДАРНОСТИ

Теоретико-эмпирическое социологическое исследование проведено с 2019 по 2022 год научным коллективом под руководством д-ра экон. наук, зав. кафедрой Омского государственного университета С. Н. Апенько в составе: проректора Тюменского государственного университета А. С. Латышева; канд. социол. наук, профессора каф. общей и экономической социологии Тюменского государственного университета Г. З. Ефимовой; канд. социол. наук, доцента каф. общей и экономической социологии Тюменского государственного университета М. Ю. Семёнова.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Береговая О.А., Кудашов В.И. Глобализующийся мир и трансформация высшего образования // Век глобализации. 2017. № 4 (24). С. 112–121. EDN: **ZVKNOL**.
2. Самсонова Е.А., Минченко А.В. Трансформация высшего образования в информаци-

онном обществе // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 21 (103). С. 46–49. EDN: **YPIYJT**.

3. Кречетова Г.А. Проблемы цифровой трансформации высшего образования // The Scientific Heritage. 2021. № 73-3. С. 14–17.

4. Суровицкая Г.В., Гамидуллаева Л.А. Модернизация опорных университетов России в контексте обеспечения устойчивого развития региональных экономических систем // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2018. № 4 (48). С. 159–168. DOI: [10.21685/2072-3016-2018-4-17](#). EDN: [ZGFDVB](#).
5. Пивоварова М.Б. Управление проектами в вузах как фактор развития системы высшего образования // Социально-гуманитарные знания. 2020. № 1. С. 116–121. DOI: [10.34823/SGZ.2020.1.51295](#). EDN: [QLXMMV](#).
6. Марашли И.Х. Роль проектного менеджмента в организации деятельности в системе образования // Инновации и инвестиции. 2020. № 12. С. 82–85. EDN: [FVYIAI](#).
7. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.А. Трансформация организационной структуры университетов в условиях внедрения технологий проектного менеджмента // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2017. № 2 (8). С. 30–42. EDN: [ZEWFIP](#).
8. Шпак Г.Б., Бондаренко Т.Н. Управление современным вузом: проблемы и перспективы развития // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2019. № 3 (101). С. 5–11. EDN: [RLOTCL](#).
9. Ходырева Е.А. Управление инновационными образовательными проектами в современном вузе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 5. С. 216–220. EDN: [UZKXSD](#).
10. Стуловский А.Е., Пышков Н.И. Формализация процесса управления проектной деятельностью университета с учетом влияния стейкхолдеров // Инновации и инвестиции. 2022. № 9. С. 66–69. EDN: [YIRMBO](#).
11. Кораблина Л.Е. К исследованию методологии управления проектами в социокультурной деятельности вуза // Право и практика. 2017. № 4. С. 163–167. EDN: [YKUTYL](#).
12. Ощепков В.М., Мальцева Н.В. Оценка успеха и провала проекта как способ повышения эффективности деятельности современной организации // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2017. Т. 12. № 1. С. 136–147. DOI: [10.17072/1994-9960-2017-1-136-147](#). EDN: [YHVCCN](#).
13. Романенко М.А. Факторы успешности проектной деятельности на предприятиях // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2021. Т. 10. № 4. С. 56–61. EDN: [QMRBNO](#).
14. Кирьякова А.В., Ольховая Т.А. Методологические основы реализации инновационных проектов в условиях университетского образования // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 2 (151). С. 132–139. EDN: [OJKPUT](#).
15. Сотников Д.О. Анализ влияния сетевых взаимоотношений в проекте на успешность проекта и их связь с социально-психологическими факторами // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2016. № 4. С. 17–23. EDN: [WJSRFX](#).
16. Бердыкулова Г.М., Мальдебеков А.А. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта // Интерактивная наука. 2017. № 11 (21). С. 102–106. EDN: [ZSQCOT](#).
17. Плохов Д.В., Никульчев Е.В., Титов С.А., Осипов И.В. Методика оценки влияния социальных коммуникаций на результативность инновационного проекта // Cloud of Science. 2016. Т. 3. № 3. С. 444–492. EDN: [XDCINB](#).
18. Пархаев А.А. Роль управления человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях // Преподаватель XXI век. 2011. № 1-2. С. 369–375. EDN: [NEJDJV](#).
19. Прима Я.Г., Свечников Н.С., Аганиязова М. Человеческий капитал проектной команды в условиях AGILE-трансформации бизнеса // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2021. № 2 (30). С. 28–36. DOI: [10.24151/2409-1073-2021-2-28-36](#). EDN: [AFTLWE](#).
20. Samimi E., Sydow J. (2021). Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 32, no. 1, pp. 49–83. DOI: [10.1080/09585192.2020.1783346](#).
21. Ueki Y. (2017). The roles of top management characteristics, human resource management and customer relationships in innovations: an exploratory analysis, *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 206–227. DOI: [10.1080/19761597.2017.1385962](#).
22. Santiago F. (2013). How Human Resource Management Practices Contribute to Learning for Pharmaceutical Innovation in Mexico: Drawing From Internal and External Sources of Knowledge, *Latin American Business Review*, vol. 14, no. 3-4, pp. 227–250. DOI: [10.1080/10978526.2013.833473](#).
23. Binh T.T.C., Linh N.M. (2017). Human re-

source management for innovation in Vietnam's electronics industry, *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 345–366. DOI: [10.1080/19761597.2017.1385978](https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1385978).

24. Carboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milson P., Young M. (2018). *Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide*. Novi, MI: GPM Global.

25. Зборовский Г.Е. Трансфер человеческого капитала в вузе как проблема управления развитием студенчества // Вопросы управления. 2021. № 2. С. 121–133. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/02/09>. DOI: [10.22394/2304-3369-2021-2-121-133](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-2-121-133). EDN: YDREBE.

26. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. От образовательной неуспешности – к социальной успешности // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 11. С. 34–46. DOI: [10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46). EDN: QAFOVU.

27. Апенько С.Н., Ефимова Г.З., Семёнов М.Ю. Особенности участия университетов в трансформации системы высшего образования в России // Siberian Socium. 2022. Т. 6. № 3 (21). С. 76–91. EDN: IGLMAP.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Апенько Светлана Николаевна – доктор экономических наук, профессор; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского (644077, Россия, Омск, пр-кт Мира, 55а); ApenkoSN@omsu.ru. AuthorID РИНЦ: 261581, ORCID: 0000-0002-7618-3961, ScopusID: 57189324004, ResearcherID: D-1661-2015.

Ефимова Галина Зиновьевна – кандидат социологических наук; Тюменский государственный университет (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.

KEY SUCCESS FACTORS FOR THE UNIVERSITY TRANSFORMATION PROJECTS IMPLEMENTATION

Svetlana N. Apenko^a, Galina Z. Efimova^b

^a Dostoevsky Omsk State University

^b Tyumen State University

ABSTRACT:

The article aims at studying the practice of implementing transformation projects of Russian universities, identifying the most common factors of project success and developing a multi-level classification of groups of factors. The main determinants that ensure the successful implementation of university transformation projects are considered. The key research conclusions are based on the materials of an empirical study conducted using the methods of in-depth semi-formalized interviews of 95 informants in six Russian universities. The study was conducted among the administrative and managerial staff of universities involved in the project teams of university transformation.

The author's set of key success factors of the university transformation projects implementation, with the three levels of classification, is proposed. At the first classification level, factors are divided into external and internal (in relation to the project). At the second classification level, external factors are divided into macro-level factors (changes in the migration situation, labor market transformation, geopolitical situation, etc.); meso-level (support from the regional authorities); micro-level (organizational factors within a particular university). Internal factors that increase the likelihood of successful implementation of university transformation projects are divided at the second classification level into: organizational and managerial factors; resource factors (finance, logistics, etc.); factors related to human resources. The last of these factors have a third level of classification: team factors; factors of personalities and individuals (project managers, curators); factors of project stakeholders.

Based on the analysis of the key factors in the implementation of transformation projects of Russian universities, recommendations are formulated to improve the effectiveness of the implementation of university transformation projects and key conclusions about the need to create favorable conditions for the implementation of these projects.

KEYWORDS: transformation projects, university transformation projects success, success factors, university, higher education, project management, project management, team efficiency, sociology of management.

FOR CITATION: Apenko S.N., Efimova G.Z. (2022). Key success factors for the university transformation projects implementation, *Management Issues*, no. 6, pp. 80–92. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/06>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-80-92. EDN: VJHJMX.

REFERENCES

1. Beregovaya O.A., Kudashov V.I. (2017). Globalizing world and transformation of higher education, *Vek globalizatsii*, no. 4 (24), pp. 112–121. EDN: ZVKNOL.
2. Samsonova E.A., Mingchenko L.V. (2017). Transformation of higher education in the information society, *Problems of modern science and education*, no. 21 (103), pp. 46–49. EDN: YPIYJT.
3. Krechetova G.A. (2021). Problems of digital transformation of higher education, *The Scientific Heritage*, no. 73-3, pp. 14–17.
4. Surovitskaya G.V., Gamidullaeva L.A. (2018). Modernization of flagship universities of Russia in the context of sustainable development of regional economic systems, *University Proceedings. Volga Region. Social Sciences*, no. 4 (48), pp. 159–168. DOI: 10.21685/2072-3016-2018-4-17. EDN: ZGFDVB.
5. Pivovarova M.B. (2020). Project management in universities as a factor in the development of higher education, *Socio-humanitarian knowledge*, no. 1, pp. 116–121. DOI: 10.34823/SGZ.2020.1.51295. EDN: QLXMMV.
6. Marashli I.Kh. (2020). The role of project management in organizing activities in the education system, *Innovations and Investments*, no. 12, pp. 82–85. EDN: FVYIAI.
7. Arkhipova N.I., Nazaykinsky S.V., Sedova O.L. (2017). Transformation of organizational structure in universities on the back of project management technology introduction, *RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law*, no. 2 (8), pp. 30–42. EDN: ZEWFIP.
8. Shpak G.B., Bondarenko T.N. (2019). Management of a modern university: problems and development prospects, *Bulletin of Khabarovsk State University of Economics and Law*, no. 3 (101), pp. 5–11. EDN: RLOTCL.
9. Khodyreva E.A. (2015). Management of innovative educational projects in a modern university, *Scientific and methodical electronic journal "Concept"*, no. 5, pp. 216–220. EDN: UZKXSD.
10. Stulovsky A.E., Pyshkov N.I. (2022). Formalization of the university project management process, taking into account the influence of stakeholders, *Innovation and investment*, no. 9, pp. 66–69. EDN: YIRMBO.
11. Korablina L.E. (2017). To the research of methodology of management of projects in socio-cultural activity of the university, *Law and Practice*, no. 4, pp. 163–167. EDN: YKUTYL.
12. Oshchepkov V.M., Maltseva N.V. (2017). Assessment of success and failure of a project as a way to increase the efficiency of modern organization activity, *Perm University Herald. Economy*, vol. 12, no. 1, pp. 136–147. DOI: 10.17072/1994-9960-2017-1-136-147. EDN: YHVCCN.
13. Romanenko M.A. (2021). Factors of the success of project activities at enterprises, *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologii*, vol. 10, no. 4, pp. 56–61. EDN: QMRBNO.
14. Kiryakova A.V., Olkhovaya T.A. (2013). Methodological fundamentals of innovation projects realization in university education conditions, *Bulletin of the Orenburg State University*, no. 2 (151), pp. 132–139. EDN: OJKPUT.
15. Sotnikov D.O. (2016). Analysis of the network of relationships impact in the project on project success and their relation to social and psychological factors, *Business in Law*, no. 4, pp. 17–23. EDN: WJSRFX.
16. Berdykulova G.M., Maldebekov A.A. (2017). Influence of organizational and project cultures on the success of the project, *Interactive Science*, no. 11 (21), pp. 102–106. EDN: ZSQCOT.
17. Plokhov D.V., Nikulchev E.V., Titov S.A., Osipov I.V. (2016). Study of the effect of a social communications on success of innovation project, *Cloud of Science*, vol. 3, no. 3, pp. 444–492. EDN: XDCIHB.
18. Parhaev A.A. (2011). The role of human resources management in design-oriented organizations, *Prepodavatel XXI vek*, no. 1-2, pp. 369–375. EDN: NEJDJV.

19. Prima Ya.G., Svechnikov N.S., Aganiyazova M. (2021). Human capital of the project team in the context of agile business transformation, *Economic and Social Research*, no. 2 (30), pp. 28–36. DOI: [10.24151/2409-1073-2021-2-28-36](https://doi.org/10.24151/2409-1073-2021-2-28-36). EDN: AFTLWE.
20. Samimi E., Sydow J. (2021). Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 32, no. 1, pp. 49–83. DOI: [10.1080/09585192.2020.1783346](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783346).
21. Ueki Y. (2017). The roles of top management characteristics, human resource management and customer relationships in innovations: an exploratory analysis, *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 206–227. DOI: [10.1080/19761597.2017.1385962](https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1385962).
22. Santiago F. (2013). How Human Resource Management Practices Contribute to Learning for Pharmaceutical Innovation in Mexico: Drawing From Internal and External Sources of Knowledge, *Latin American Business Review*, vol. 14, no. 3-4, pp. 227–250. DOI: [10.1080/10978526.2013.833473](https://doi.org/10.1080/10978526.2013.833473).
23. Binh T.T.C., Linh N.M. (2017). Human resource management for innovation in Vietnam's electronics industry, *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 345–366. DOI: [10.1080/19761597.2017.1385978](https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1385978).
24. Carboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milson P., Young M. (2018). Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide. Novi, MI: GPM Global.
25. Zborovsky G.E. (2021). Transfer of human capital at university as a problem of student community development, *Management Issues*, no. 2, pp. 121–133. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/02/09>. DOI: [10.22394/2304-3369-2021-2-121-133](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-2-121-133). EDN: YDREBE.
26. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. (2019). From educational failure to social success, *Higher Education in Russia*, vol. 28, no. 11, pp. 34–46. DOI: [10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46). EDN: QAFOVU.
27. 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*, vol. 6, no. 3 (21), pp. 76–91. EDN: IGLMAP.

AUTHORS' INFORMATION:

Svetlana N. Apenko – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Dostoevsky Omsk State University (55a, Mira Av., Omsk, 644077, Russia); ApenkoSN@omsu.ru. RSCI AuthorID: [261581](https://orcid.org/0000-0002-7618-3961), ORCID: [0000-0002-7618-3961](https://orcid.org/0000-0002-7618-3961), ScopusID: [57189324004](https://orcid.org/57189324004), ResearcherID: [D-1661-2015](https://orcid.org/D-1661-2015).

Galina Z. Efimova – Ph.D. of Sociological Sciences; Tyumen State University (16, Lenin St., Tyumen, 625003, Russia); G.Z.Efimova@utmn.ru. RSCI AuthorID: [571660](https://orcid.org/571660), ORCID: [0000-0002-4826-2259](https://orcid.org/0000-0002-4826-2259), ScopusID: [57195971011](https://orcid.org/57195971011), ResearcherID: [N-8362-2016](https://orcid.org/N-8362-2016).

Информация для авторов

Статьи принимаются постоянно в течение года и включаются в план печати по порядку поступления материалов. Автор представляет статью в электронном варианте на электронную почту редакции management-ui@ranepa.ru. Другие варианты предоставления статей не предусматриваются.

Представляемая статья должна соответствовать структуре IMRAD и включать разделы:

- **введение** (должно быть достаточно коротким и не содержать лишних сведений. В этом разделе уместно указывать, почему это исследование было проведено, какова предыстория и контекст изучаемого вопроса, какие термины и аббревиатуры будут использоваться в статье);
- **материалы и методы** (что именно было предпринято для сбора сведений, как именно они были проанализированы и представлены. Здесь же необходимо перечислить методы, которые применялись для исследования. Если для работ был создан новый метод, его нужно подробно описать);
- **результаты** (представление новых данных, которые стали доступны благодаря проведенному исследованию. Предыдущие разделы должны описывать причины и средства, которые привели авторов к определенным результатам. Ценность статьи зависит именно от содержания этого раздела. В нем же чаще всего представляются иллюстративные материалы: таблицы, графики и рисунки и пр.);
- **обсуждение** (основная цель раздела – показать, чем полученные результаты важны, и убедить читателя, что проведенные работы имеют ценность. Тезисы из введения и обсуждения должны соответствовать друг другу).

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.

Иллюстративные материалы (рисунки, чертежи, графики, диаграммы, схемы) выполняются с помощью графических электронных редакторов. Все рисунки должны иметь последовательную нумерацию. Объем представляемых иллюстративных материалов не должен 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). Нумерация таблиц – сквозная. Сокращения слов в таблицах не допускаются за исключением единиц измерения.

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*). Допускается не более 10 % самоцитирования.

Библиографический список формируется в конце статьи по мере упоминания источников в тексте (не по алфавиту и не по иерархии источников). Библиографический список 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 и удобочитаемости, 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 от 2 до 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

Ключевые слова выражают основное смысловое содержание статьи, служат ориентиром для читателя и используются для поиска статей в электронных базах, поэтому должны отражать область науки, в рамках которой написана статья, тему, цель и объект исследования.

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 в следующей последовательности:

- ФИО (полностью);
- идентификационные номера: AuthorID (РИНЦ) – обязательно; ORCID, ScopusID, ResearcherID (Web of Science) – при наличии;
- место работы (учебы) и занимаемая должность;
- ученая степень, ученое звание;
- почтовый адрес (указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом);
- адрес электронной почты.

д) тематические рубрики: ГРНТИ (<http://grnti.ru/>) и код ВАК (возможно указание 1-2 кодов).

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, пр-кт Вернадского, 84

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/>

При перепечатывании ссылки на «Вопросы управления» обязательна.

Компьютерная вёрстка Д. И. Трушков

Корректурa Ю. А. Мухина

Перевод Э. Э. Недоросткова

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 77-49260 от 02.04.2012)

Дата выхода в свет: 29.12.2022. Формат 60 × 84 1/8.

Гарнитура Minion. Усл. печ. л. 11,75. Уч.-изд. л. 10,03. Тираж 999.

Цена свободная.

Отпечатано в Уральском институте управления – филиале РАНХиГС.

Адрес: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66. Заказ № _____.

