



# 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

№ 4 (77)  
2022

## **ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Референдум как институт  
политической партиципации  
на постсоветском пространстве

## **СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Интеллектуальный капитал школьников  
в зеркале международных сопоставлений

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Готовность общества и работодателей  
к обучению сотрудников  
предпенсионного возраста

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

Проектирование развития ЗАТО  
на основе эмпирического анализа  
социальной идентичности

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

№ 4 (77) 2022

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

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

Бальнская 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)

## EDITOR-IN-CHIEF:

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

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 RANEPА (Ekaterinburg, Russia)

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

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени доктора и кандидата 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»

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА  
**eLIBRARY.RU**



**ЛитРес:**

Подписной индекс – 66020.

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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)

## EDITORIAL BOARD

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 RANEPА (Ekaterinburg, Russia)

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 Минъюэ – 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)

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)

## HEAD OF TRANSLATION DEPARTMENT:

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

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

The journal is included in the list of leading peer-reviewed scientific publications, 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

I N T E R N A T I O N A L

  
OCLC

 BASE  
Bielefeld Academic Search Engine

 tei  
türk eğitim indeksi

Registry of Open Access Repositories

© Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

## CONTENTS

### ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### POWER and PUBLIC ADMINISTRATION

**Аксёнов И.В.**

Референдум как институт политической пар-  
тиципации на постсоветском пространстве

5

**Aksenov I.V.**

Referendum as an institution of political participa-  
tion in the post-Soviet space

### СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### SOCIAL MANAGEMENT

**Кулькова В.Ю., Юзеф Х.А.М.**

Организационные аспекты управления благо-  
творительной деятельностью в реализации ис-  
ламского предпринимательства в Российской  
Федерации

20

**Kulkova V.Yu., Youssef H.A.M.**

Organizational aspects of charity management in  
the implementation of Islamic entrepreneurship  
in the Russian Federation

**Молчанов И.Н.**

Интеллектуальный капитал школьников в зер-  
кале международных сопоставлений

31

**Molchanov I.N.**

Intellectual capital of schoolchildren in the mirror  
of international comparisons

### МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

### CORPORATE MANAGEMENT

**Коптякова С.В., Гафурова В.М., Захарова Я.М.**

Совершенствование управленческого инстру-  
ментария повышения эффективности исполь-  
зования трудового потенциала на предприя-  
тиях нефтедобывающей отрасли

47

**Koptyakova S.V., Gafurova V.M., Zakharova Ya.M.**

Improving management tools to increase the effi-  
ciency of using labor potential at the oil industry en-  
terprises

**Черных Е.А., Тонких Н.В., Клейменов М.В.**

Готовность общества и работодателей к обуче-  
нию сотрудников предпенсионного возраста

61

**Chernykh E.A., Tonkikh N.V., Kleymenov M.V.**

Willingness of society and employers to train em-  
ployees of pre-retirement age

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

### PUBLIC MANAGEMENT and PUBLIC ADMINISTRATION

**Зверев А.И.**

Проектирование развития ЗАТО на основе эм-  
пирического анализа социальной идентичности

75

**Zverev A.I.**

Designing the development of a closed adminis-  
trative territorial entity (CATE) based on empiri-  
cal analysis of social identity

**ВЛАСТЬ  
и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

---

**POWER and PUBLIC ADMINISTRATION**

## РЕФЕРЕНДУМ КАК ИНСТИТУТ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ПАРТИЦИПАЦИИ НА ПОСТСОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ

И.В. Аксёнов<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Законодательное Собрание Свердловской области

### АННОТАЦИЯ:

**Цель.** Проанализировать актуальность референдума как института политической партиципации на постсоветском пространстве.

**Методы.** Для достижения цели автор использует сочетание таких политологических методов, как системный и институциональный, также обращаясь к описанию функционального значения политических институтов, особенно референдума. Описывается история референдумов на постсоветском пространстве, анализируется дискурсивный контекст их проведения. Дается оценка управленческих последствий, к которым они привели.

**Результаты.** В ходе работы делается ряд промежуточных выводов. В то же время не существует внутреннего запроса на проведение состязательных референдумов. Эта особенность имеет исторические истоки. Во времена СССР основные политические решения: принятие Конституции, корректировка формы правления, изменения территориального устройства – производились национальным парламентом и не выносились на плебисцит. Также проблема восприятия референдума связана с особенностями политической культуры. Современный опыт проведения референдумов как института политической партиципации в странах постсоветского пространства обобщен и приводится в таблице. Туда включены как количественные показатели, разбитые по тематикам, так и нормативные условия реализации плебисцитов.

**Научная новизна** заключается в систематизации факторов, детерминирующих отношение к референдумам, и нормативно-управленческой основы их проведения. В статье представлена систематизированная информация, проведены компаративистские изыскания, в то время как большинство аналогичных исследований сконцентрированы либо на нормативной стороне вопроса, либо на историческом анализе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** референдум, постсоветское пространство, политические институты, политическая партиципация, Конституция.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Аксёнов И.В. Референдум как институт политической партиципации на постсоветском пространстве // Вопросы управления. 2022. № 4. С. 5–18. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/01>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-5-18. EDN: EVPKGZ.

### Введение

В современной практике государственного и муниципального управления в зарубежных странах распространенным институтом является референдум. Его применение связано с повышением политической инклюзии, последовательной интеграции людей в демократический процесс, процесс принятия политических решений. С одной стороны, это позволя-

ет воспитывать гражданскую активность, что усиливает обратную связь по линии государство – общество. С другой – позволяет легитимировать принимаемые государством управленческие решения, частично переложив ответственность на граждан.

Сам факт проведения референдума подразумевает, что к вырабатываемой политике, являющейся его результатом, население относит-

ся более лояльно, а принятые решения максимально соответствуют потребностям общества. Обязательность исполнения принятого решения, которая зиждется не только и не столько на юридической природе плебисцита, сколько на имиджевой необходимости, может интенсифицировать процесс политической трансформации в стране и привести к смене политических элит.

На постсоветском пространстве данный инструмент остается крайне невостребованным. Генезис вопроса имеет крайне ограниченное количество кейсов, а сам институт референдума не рассматривается как способ принятия политических решений практически ни в одной стране бывшего СССР, включая евроинтегрированные страны Балтии.

Представляется, что причина этого кроется в особенностях политической истории региона и характере проводимых плебисцитов. Целью данного исследования является систематизация институционального опыта референдумов на постсоветском пространстве как института политической партиципации, его анализ и управленческое осмысление.

В качестве гипотез исследования, отвечающих на вопрос о том, почему референдум не является востребованной политической практикой на постсоветском пространстве, выступают следующие доводы.

Во-первых, референдумы на постсоветском пространстве воспринимаются как способ легитимации заранее принятых политических решений. Зачастую референдумы проводились в случаях, когда результат предрешен, а сама правовая формула проводимого плебисцита была скорректирована таким образом, что от участников голосования ожидалось заранее определенное электоральное поведение.

Во-вторых, результат референдума на постсоветском пространстве воспринимается как необязательный к исполнению. Учитывается не реальный результат, а политическая диспозиция властвующего субъекта. Проводимый плебисцит может быть способом политической манипуляции, уступки, опять-таки, иметь заранее предрешенный результат. Также существует опасение, что в случае неожиданного электорального поведения результаты будут сфальсифицированы. Это порождает мнение,

что между реальным политическим курсом и результатом референдума нет какой-либо взаимосвязи.

В-третьих, референдумы на постсоветском пространстве воспринимаются как угроза действующей конфигурации территориально-политической организации населения. Население бывших республик СССР воспринимает референдумы, прежде всего, в призме способа реализации права наций на самоопределение. Референдум может восприниматься либо как проявление сепаратистских настроений и, соответственно, как угроза национальной безопасности; либо как способ торга какой-либо составной части государства с центром, что также угрожает политическому консенсусу в государстве.

### *Научная разработанность*

Вопрос о проведении референдумов на постсоветском пространстве достаточно подробно изучен в отечественной литературе и источниках из ближнего зарубежья. В первую очередь, это публикации авторов, анализирующих актуальный статус референдума как политической практики в РФ, при этом обращаясь к компаративным методам, соотнося со странами бывшего СССР.

Из работ, анализирующих отечественный опыт референдума в контексте всего постсоветского пространства, можно выделить таких авторов, как Лебедев А.Н. [1], Худолей К.М. [2], Мандрыка Е.В. обращается к данной теме как зарубежный автор [3]. В работах следующих авторов основной темой исследования является проведение референдума о сохранении СССР как фактора, сформировавшего институциональные рамки дальнейших плебисцитов: Лукашин А.В. [4], Борисов Н.А. [5], Горин В.С. [6]. Отдельно можно выделить работы, анализирующие этнический фактор в референдумах и использование данного института политической партиципации в качестве способа обретения нации собственной политической субъектности. Данная проблематика в центре работ таких авторов, как Зазнаев О.И. [7], Бабаян М.В. [8], Багдасарян А.А. [9], Мелик-Шахназаров А.А. [10], Пущенков А.С. [11], Девицкий Э.И. [12], Юнусова Х.А. [13] и другие.

Большинство других исследований посвящено двум основным вопросам. Во-первых, проведению референдумов в контексте обеспечения стабильности и развития Конституции и органического права. Во-вторых, частным вопросам организации плебисцитов в разных странах постсоветского пространства. Также существуют работы, анализирующие референдум в контексте трансформации формы правления. Источники данных типов приводятся в настоящей статье по мере обращения.

В то же время в представленных научных источниках не осуществляется четкого анализа того, почему референдумы не используются как институт политической партиципации на постсоветском пространстве, либо используются, но для крайне ограниченного круга вопросов. Также отсутствует общая систематизация вопроса, которая позволила бы выделить общие специфические черты и тренды развития института референдума как такового. Соответствующие исследовательские задачи представлены в данной статье.

### *Генезис проблемы*

Анализ факторов, детерминирующих институциональный смысл референдума как политического явления, целесообразно начинать с генезиса данного вопроса. В большинстве зарубежных стран, где активно применяется институт референдума в контексте политической партиципации, имеется значимый исторический опыт использования. Как правило, к плебисцитам такого рода прибегали в двух случаях. Во-первых, для принятия Основного закона, каких-либо актов органического права и поправок к ним. Во-вторых, для принятия наиболее важных управленческих решений, касающихся политической трансформации, в том числе в пространственно-территориальном аспекте.

В то же время страны постсоветского пространства не обладают хоть сколько-нибудь значимым историческим опытом в проведении референдума. Во времена Российской империи политическая партиципация была крайне ограничена. Изначально отсутствием политических прав, затем – особенностью их реализации.

Советский опыт государственности также не привнес в практику референдумов значи-

мого опыта. Данный институт рассматривался как свойственный капиталистическим странам. Наиболее значимые решения, которые могли бы стать объектом плебисцита, особенно – вопросы территориального строительства, принимались союзным руководством самостоятельно.

Если в случае первичного территориального размежевания это могло объясняться следствием революции, то в дальнейшем данная процедура могла восприниматься как избыточная. «Любая подобная административная корректировка никогда не осуществлялась по инициативе “снизу”, что, скорее всего, не было бы одобрено. Это была политика вышестоящих органов, референдумов, как правило, не проводилось, как и, в частности, в 1954 г., когда Крым был передан в состав Украинской ССР» [8].

Такая же ситуация складывалась и в других кейсах изменения территориального устройства, например создания Карело-Финской ССР, которой было предназначено стать новой союзной республикой и включить в себя земли независимой Финляндии с правительством Куусинена во главе. Подобное наблюдалось и в случае создания на землях Бессарабии Молдавской ССР. Хотя в источниках современной Молдавии упоминается, что имел место быть своеобразный неофициальный плебисцит: «жители Бессарабии, оказавшиеся за пределами края к июню 1940 г., также имели свободный выбор на этом своеобразном референдуме, “проголосовать ногами” за Советы, то есть вернуться в Советскую Бессарабию и принять гражданство СССР» [14].

Ряд авторов отмечает, что значимой альтернативой референдумам в СССР были иные формы массового волеизъявления граждан по политическим вопросам. «Вместо референдума как непосредственного голосования граждан признавались такие институты, как всенародный опрос и всенародное обсуждение, но они носили формальный характер» [15]. Факультативный статус такого голосования, а также легитимационный характер, т.е. при заранее известном результате, когда участие населения в голосовании было направлено на легитимацию уже принятого политического решения, негативно отразились на восприятии института как такового.

Представляется, что это два основных исторических фактора, детерминировавших отношение населения стран постсоветского пространства к референдуму, невозможность воспринимать его в контексте политической партиципации. Соответственно это: отсутствие исторического опыта референдумов, в том числе по таким важным политическим вопросам, как принятие новых конституций и изменение территориального устройства, а также использование иных форм волеизъявления, мимикрирующих под референдум, например опрос и обсуждение, использовавшихся как политическая технология для легитимации принятых управленческих решений.

Ситуация принципиально изменилась в конце существования Советского Союза. В законодательстве существовала норма о возможности выхода союзной республики из состава страны, а именно в пункте 4 главы 2 Конституции СССР 1977 года было закреплено положение о праве свободного выхода, экстраполированное из договора об образовании СССР 1922 года. При этом в иных законодательных актах не содержалось каких-либо норм, регламентирующих данный процесс. «Подчеркивалось право народа на самоопределение, а с другой стороны – отсутствие реального механизма выхода, направленного на сохранение Союза как единого государственного образования» [5].

Данный правовой фактор был актуализирован кризисом союзной государственности и возникшими как следствие механизмами дезинтеграции, обострившими национальные конфликты. В таких условиях ряд союзных республик начали открыто говорить о перспективе обретения независимости. «В это время усиливались националистические идеи в прибалтийских республиках, лидеры которых первыми встали на путь отделения от Союза» [4].

11 марта 1990 года Верховный Совет Литовской ССР принял решение изменить наименование республики на «Литовская Республика» и приступил к формированию новых политических институтов. За ней аналогичные шаги сделали Латвия и Эстония, а затем еще 11 республик, одна за другой принимая декларации о суверенитете. «Основная цель принятия данных деклараций заключалась в

утверждении приоритета республиканских законов над союзными» [4].

Данный кейс фактически разрушил вертикальную коммуникацию между руководством Союза и составляющих его республик, а также привел к необходимости нормативно-правового оформления процесса их отделения. 3 апреля 1990 года Верховным Советом СССР был принят закон «О порядке решения вопросов, связанных с выходом союзной республики из СССР». Кроме прочего, он предусматривал обязательную процедуру проведения референдума с необходимостью последующего признания результатов союзным руководством.

На сегодняшний день нет единого мнения касательно мотивов, которыми руководство валось при разработке и принятии данного закона. «Было ли это сознательным решением элит с целью ввести в правовое русло выход республик из Союза или исключительно популистским решением, скрывавшим истинную цель сохранения Союза в неизменном виде?» [5]. Неоспоримым представляется лишь факт, что закон впервые создал институциональные рамки для использования референдума как института политической партиципации. Проведение плебисцита стало необходимым механизмом для принятия ключевых политических решений, в частности – изменений политико-территориального положения союзной республики.

Дальнейшие события привели к необходимости проведения референдума уже на уровне всего государства. 24 декабря Верховным Советом было принято решение о проведении плебисцита с вопросом о сохранении Союза как такового, а в январе 1991 года была определена дата голосования – 17 марта 1991 года, а также формулировка поставленного вопроса: «Считаете ли Вы необходимым сохранение Союза Советских Социалистических Республик как обновленной федерации равноправных суверенных республик, в которой будут в полной мере гарантироваться права и свободы человека любой национальности?»

Проведение референдума по такому вопросу мог вызвать значимые политические проблемы. Во-первых, не участвовавшие в подобного рода политических процедурах граждане СССР не имели необходимых развитых гра-

жданских компетенций для полноценного участия в процессе принятия политических решений. Во-вторых, формулировка вынесенного на голосование вопроса была размытой и не позволяла понять как сути политических последствий, так и формулы практической реализации результатов. Тем более, в ряде территорий, например в Казахской ССР, формулировка вопроса была упрощена.

Несмотря на положительные итоги референдума, ответ «ДА» выбрали 77,85% избирателей, их институциональная реализация стала затруднительной, а политические последствия лишь усугубили процессы политической дивергенции внутри государства. В то время как высшее руководство СССР восприняло это в качестве желания народа если и не вернуться к status quo, то хотя бы сохранить Союз как единое государственное образование. В то же время демарш шести союзных республик (Армении, Грузии, Молдавии, Литвы, Латвии и Эстонии) и их отказ проводить референдум на своей территории лишь усугубил конфликт. «Референдум СССР обнажил множество проблем, накопившихся к тому моменту во взаимоотношениях между союзным центром и национальными республиками, и указал на глубокий кризис системы межнациональных отношений. Подтверждением этого стали многочисленные нарушения союзного законодательства, допускаемые органами государственной власти в союзных республиках в период проведения референдума СССР» [4].

В Грузии и Молдавии интерес к голосованию проявили входящие в них автономные республики: Абхазия, Южная Осетия и образованные менее года назад до этих событий Республика Гагаузия и Приднестровская Молдавская Республика. Прибалтийские страны и Армения вместо данного референдума провели опросы населения о собственной независимости, что также фактически стало для данных государственных образований первым опытом институциональной политической партиципации такого рода.

Неудавшаяся попытка сохранить СССР при помощи референдума, однако, создала прецедент политической практики, в русле которой стали действовать образованные пятнадцать независимых государств, условно сформиро-

вавших т.н. постсоветское пространство. В основу их политической повестки легли три фундаментальных вопроса [5]. Во-первых, территориальные проблемы: необходимость делимитации и демаркации государственных границ. Во-вторых, демократический процесс: ликвидация монополии одной политической партии и формирование новой партийной системы. В-третьих, экономический уклад: выбор новой экономической модели существования государства и общества, а также оптимального механизма перехода к нему. Данные вопросы пытались решить путем принятия Конституций, что предполагало проведение всенародных референдумов [16]. Это являлось сравнительно новым политическим опытом, так как в СССР Конституции принимались Верховным Советом без всенародного плебисцита.

Как отмечается экспертами, наиболее значимый опыт использования референдума на этапе становления своей независимости имеется у Украины. Несмотря на то что он был использован как элемент сознательной дезинтеграции на постсоветском пространстве, для институционализации независимости молодого государства, им была заложена основа политического действия. «Уже через пять месяцев после Всеукраинского референдума о сохранении СССР и вопреки его результатам 24 августа 1991 г. Верховная рада Украины приняла Акт о провозглашении независимости Украины. Результаты референдума дали основания руководству Украины для принятия радикальных решений, направленных на выход республики из состава СССР» [17]. Украинские специалисты по политической истории объясняют данные действия революцией элит, случившейся в ответ на лидерские амбиции Б.Н. Ельцина [18].

Провозглашение независимости было подтверждено результатами нового референдума, прошедшего 1 декабря 1991 года. Результаты второго за год плебисцита показали диаметрально противоположные изменения взглядов избирателей, так как 90% принявших участие в голосовании дали положительный ответ на вопрос референдума «Подтверждает ли Вы Акт провозглашения независимости Украины?». Столь быстрое изменение электоральных предпочтений граждан объясняется двумя факторами. Во-первых, отсутствием опыта участия в референдумах и

необходимых гражданских компетенций. Во-вторых, восприятием референдума как способа легитимации политических решений. В пользу данного взгляда говорит и тот факт, что второй референдум проходил в атмосфере, когда политические предпочтения правящей элиты изменились и были настроены на независимость. «Не только в массмедиа, но и на официальном уровне тенденциозно, с крайне негативных позиций общественному мнению представлялось фактически все то, что характеризовало СССР» [17].

Ряд экспертов полагает, что именно второй украинский референдум стал политическим прецедентом, необходимым для окончательного оформления распада СССР [11]. Именно он стал отправной точкой для организации встречи руководителей Украины, России и Беларуси для подписания соглашений, впоследствии названных по месту встречи «Беловежскими».

В других странах СССР с ростом дезинтеграции укрепили свое влияние на электоральные процессы иные группы, получившие свою субъектность вследствие возникшего вакуума власти. Одной из самых организованных групп выступали представители религиозных структур. Отчасти маргинализованные и лишенные права задавать политическую повестку представители духовенства оказались хорошо организованной силой, способной оказывать влияние на волеизъявление. Так, в Армении поддержка идеи о независимости была оказана со стороны Армянской Апостольской Церкви. «Ранее традиционно выступавшее за территориальную целостность СССР духовное руководство призвало голосовать за независимость Армении, а впоследствии и за независимость Арцаха-Нагорно-Карабахской Республики. Первый президент Армении Левон Тер-Петросян приносил во время своей инаугурации приносил клятву на библии и получил благословение каталикоса» [9]. «Между тем, именно Республика Армения стала единственной из республик СССР, вышедшей из Союза в полном соответствии с Законом СССР от 3 апреля 1990 г., проигнорировав референдум о сохранении СССР 17 марта 1991 г. и тогда же объявив о предстоящем референдуме о независимости, который и был проведен 21 сентября того же года» [10].

Особый опыт референдумов, в контексте институционализации территориальных границ, преподнесли автономии, находившиеся в составе союзных республик. Распад СССР оценивался суб-субъектами как угроза собственной идентичности. Обретение странами независимости вызывало резкий рост национализма и национальной риторики, соответственно, и призывы к насильственной ассимиляции. Определенные волнения, попытки обрести независимость от получивших ее союзных республик или требования особого политического статуса имели место быть в Крыму, Гагаузии, Приднестровье, Принаровье, Абхазии, Аджарии, Южной Осетии, Нахичевани, Нагорном Карабахе, населенных талышами южных районах Азербайджана, Каракалпакстане, Горном-Бадахшане и других. В России это вылилось в так называемый «парад суверенитетов», в остальных странах постсоветского пространства ситуация развивалась по трем сценариям. Либо регион получал гарантии собственной автономии в независимых государствах (например: АТО Гагаузия, Республика Каракалпакстан, Нахичеванская АР, Аджарская АР, Горно-Бадахшанская АО и иные), либо происходила ликвидация самостоятельности с последующей интеграцией в состав страны (например: Талыш-Муганская АР, Принаровская республика и иные), либо регион объявлял себя независимым государством, закрепив этот статус на референдуме (например: Абхазия, Южная Осетия, Приднестровская Молдавская Республика, Нагорно-Карабахская республика и др.).

Были случаи использования референдума как института политической партиципации для территориального оформления автономных образований как таковых. Так, у гагаузов во времена СССР не было своей автономии, но независимость Молдавии и риск ее сближения с Румынией актуализировал данный политический вопрос. Созданная незадолго до распада Союза автономия обрела свои границы уже после его оформления. Для их определения использовался простой принцип: в состав гагаузской автономии вошли все населенные пункты, где нация составляет более 50% населения. Определить это предлагалось на местном референдуме [16]. Дальнейшее изменение границ также возможно при использо-

вании референдума: любой населенный пункт может войти в состав автономии или выйти из нее путем проведения местного референдума.

Урегулировать свой политический статус с помощью референдума также активно пытались власти Абхазии. Регион имел устоявшиеся границы в составе СССР, поэтому при начале дезинтеграции поставил вопрос о собственной политической субъектности. Для этого республика приняла участие в референдуме по новому союзному договору в 1991 году, нарушая прямой бойкот, проводимый Грузинской ССР. В результате была установлена прямая политическая связь между союзным центром и руководством Абхазии, продолжением чего стало требование последней признания за ней статуса союзной республики [8].

Иным примером служит право гипотетического референдума. Для удержания Каракалпакстана в своем составе Узбекистан прописал в Конституции возможность сепарации для региона. Реализовать данное конституционное право возможно только путем проведения всенародного референдума [16]. Подобная политическая гарантия автономии, являющаяся вызовом территориальной целостности, предусматривается только в основном законе Узбекистана, остальные страны постсоветского пространства не решились на данный шаг или сочли его нецелесообразным.

Фактор политической регионализации стал одним из механизмов распространения референдумов на постсоветском пространстве и способствовал ассоциативности данного института политической партиципации как гарантии обретения политической субъектности. Безотносительно характера и результатов голосований, эти референдумы также подняли еще один значимый вопрос – оформление бюллетеней для голосования на национальных языках меньшинств, локализованных в местности, не имеющей политического статуса [19]. Это стало важным политическим требованием и гарантией гражданской инклюзии.

### ***Институциональные рамки проведения референдумов на постсоветском пространстве***

Дальнейший опыт использования референдума как института политической партиципации на постсоветском пространстве носит су-

губо индивидуальный характер. Страны прибегали к нему в зависимости от разных потребностей и с разной частотой. Какие-то из плебисцитов были факультативными, какие-то обрели законную силу. Из мотивов проведения референдума можно выделить три основных.

Во-первых, референдумы, направленные на изменения Конституции. Данный тип референдумов является следствием развития государственности, используется либо для закрепления новых прогрессивных норм в основном законе, либо для смены формы правления. Подобные референдумы проходили наибольшее количество раз в Кыргызской республике (8 из 11 референдумов) [20]. К числу наиболее значимых, с точки зрения трансформации формы правления, эксперты относят конституционные референдумы в Армении, прошедшие в 2005 и 2015 годах [21].

Во-вторых, референдумы, направленные на усиление президентской власти. К числу таких референдумов относится либо голосование за подтверждение полномочий действующего инкумбента, либо за продление полномочий и возможность переизбираться, либо иные поправки, усиливающие полномочия. Такие референдумы наиболее часто проводились в Республике Беларусь [22], хотя имели место быть и в других постсоветских странах: Казахстане, Киргизии, Таджикистане, Узбекистане, Туркменистане [23]. Последняя имеет опыт проведения исключительно референдумов подобного типа, помимо всесоюзного референдума и собственного референдума о независимости.

В-третьих, референдумы, направленные на решение содержательных вопросов. Данные референдумы предназначены для получения обратной связи и корректировки или выработки государственной политики по какому-либо важному вопросу. Подобные референдумы достаточно редки. В большей степени опыт их проведения имеет Украина, на счету которой два плебисцита. В 2000 году проводился референдум о реформе системы государственного управления [24]. Поскольку его результаты никак не были реализованы, в 2020 прошло новое голосование, носившее статус «всеукраинский опрос населения», также поставившее вопрос о реформе системы государственного управления, а также ряд политических вопро-

сов, таких как легализация медицинской марихуаны, пожизненное наказание за коррупцию, создание особой экономической зоны на Донбассе. Однако абсолютным лидером является Литва, в которой прошли 10 референдумов такого толка (всего 13) [25].

Для анализа опыта использования референдума как института политической партиципации на постсоветском пространстве прибегаем к его систематизации. Важными представляются два фактора. Во-первых, число прошедших референдумов и их тематическое содержание. Во-вторых, нормативные рамки, установленные для проведения референдумов в странах бывшего СССР. Результаты представлены в таблице 1.

В строке I представлены данные об общем количестве референдумов, проведенных в странах постсоветского пространства. В их число включен также референдум о сохранении СССР, если таковой проводился в союзной республике. Не включены какие-либо плебисциты, про-

водившиеся в разных республиках до присоединения к СССР. В строках II-IV приводится смысловая декомпозиция референдумов. К числу референдумов, направленных на изменение формы правления, отнесены плебисциты по вопросам независимости и коренным изменениям в системе органов государственной власти, как следствие – в системе сдержек и противовесов. Референдумы, направленные на усиление действующего инкумента, т.е. приобретения каких-либо прав и полномочий лицом, занимающим главную политическую должность, отмечены в графе III. В число содержательных референдумов включены плебисциты по вопросам корректировки статуса, структуры или сроков каденции государственных органов власти, а также опросы или голосования по вопросам определения какой-либо политики. Суммарное количество тематически декомпозированных плебисцитов не равняется абсолютному количеству, так как на некоторые референдумы выносятся несколько вопро-

**Таблица 1** – Анализа опыта использования референдума как института политической партиципации на постсоветском пространстве

**Table 1** – Analysis of the experience of using the referendum as an institution of political participation in the post-Soviet space

		Азербайджан	Армения	Беларусь	Грузия	Казахстан	Киргизия	Латвия	Литва	Молдова	Россия	Таджикистан	Туркменистан	Узбекистан	Украина
I	Количество референдумов, из них:	7	5	5	3	2	11	10	13	3	3	5	3	4	3
II	Изменение формы правления	3	4	2	1	1	8	2	3	1	2	3	2	2	1
III	Усиление главы	2	1	2	0	1	3	0	0	0	1	2	1	2	0
IV	Содержательные вопросы	2	0	2	2	0	4	8	10	2	0	0	0	0	2
V	Двуступенчатый референдум по Конституции		+	+			+	+	+	+					+
VI	Предварительный нормоконтроль		+			+					+	+			+
VII	Факультативный референдум или опрос		+			+					+		+	+	+
VIII	Инициатива граждан														
IX	Президентская инициатива	+		+		+						+		+	
X	Президентское Вето	+			+					+					
XI	Нельзя проводить референдум по территориальным вопросам					+						+		+	+
XII	Нельзя проводить референдум по финансовым вопросам										+			+	+
XIII	Нельзя проводить референдум об амнистии и помиловании	+									+				+
XIV	Нельзя продлевать срок каденции ОГВ или ограничивать политические права референдумом		+	+							+				+
XV	Временные ограничения	+	+												
XVI	Законодательные гарантии на региональный референдум	+								+	+		+		

сов, которые касаются разных аспектов. В таком случае они отнесены в разные категории, но в абсолютном значении приводятся как одна единица.

В таблицу не включены данные по референдумам, проведение которых уже одобрено, но голосование не проведено или не подведены результаты. К таким относятся: референдум 2020 года в Армении о недоверии Президенту, проведение которого отложено из-за распространения новой коронавирусной инфекции и военных действий в Нагорном Карабахе; эстонский референдум 2021 года, предлагающий закрепить понятие брака как союза мужчины и женщины; потенциальный референдум о принятии новой Конституции Республики Беларусь, запланированный на 2022 или 2023 годы.

Количество референдумов свидетельствует о том, что хоть «ряд постсоветских государств в законодательстве о референдуме фактически пытается нивелировать потенциальную возможность использования данной формы волеизъявления граждан» [2], данный институт политической партиципации остается востребованным. Во всех без исключения рассмотренных странах закреплено тем или иным образом, что референдум основывается на трех элементах: принципы референдума, право на референдум, вопросы референдума [3]. В некоторых странах референдумы предназначены только для решений вопросов конституционного строя, как в Армении. В Киргизии добавлена формулировка «и иные важные вопросы государственного значения. «У выборов и референдума совпадают многие организационные процедуры, избирательные участки и округа, избирательные комиссии, осуществляющие подготовку и проведение выборов» [26]. В некоторых странах предусмотрен отдельный закон о референдуме, как в Киргизии или Украине, а в некоторых данное законодательство инкорпорировано в избирательный кодекс, как в Азербайджане.

В графе V отмечены те страны, где для изменения Конституции нужно как согласие национального парламента, так и проведение референдума. В графе VI указано, подлежит ли референдум какой-либо форме предварительного нормоконтроля. Цель такого контроля –

«предотвратить возможное введение в заблуждение неподготовленного властного субъекта со стороны различных политических сил» [27]. Контрольными органами, как правило, выступают высшие органические суды. Например, в случае с Арменией это – Конституционный Суд, в Казахстане – Конституционный Совет. В некоторых государствах требуется процедура официального подтверждения состоявшегося референдума судебной инстанцией. В Молдове такую функцию выполняет Конституционный Суд.

В графе VII указаны страны, в которых существует нормативная возможность проводить референдумы, не имеющие обязательной юридической силы. Это может быть факультативный референдум или опрос граждан. На Украине было организовано два таких плебисцита: в 2000 и 2020 годах соответственно. Результаты обоих голосований не были воплощены в конкретные управленческие решения. В РФ такого вида голосования прямо не предусмотрено законодательством, однако, с разрешения Конституционного Суда оно было проведено в 2020 году.

В графах VIII и IX сгруппированы страны в зависимости от наличия права инициировать референдум населением или Президентом. В случае с населением необходима инициативная группа, а в случае с Президентом – право самостоятельно объявить референдум без консультаций с национальным парламентом. В остальных случаях инициатива референдума может быть только у национального парламента. В графе X выделены страны, в которых глава государства имеет право заблокировать референдум. В Молдове и Грузии это право предусмотрено для преодоления потенциальных конфликтов внутри парламента, в Азербайджане – как экстрактивный функционал Президента.

В графах с XI по XIV представлены существующие ограничения по вопросам референдума. Соответственно, существует три основных группы ограничений. Во-первых, запрет проводить референдумы по вопросам территориального устройства. Данные нормы, как правило, нацелены на блокировку потенциальных прецедентов пересмотра действующих границ и принципов территориальной организации органов государственной власти. В то же время в Азербайджане напрямую указано,

что территориальные вопросы могут быть объектом референдума. Во-вторых, вопросы финансового порядка. К таковым относятся налоги, сборы, бюджет. Считается, что это компетенция национального парламента. В-третьих, вопросы амнистии и помилования. В большинстве стран помилование является исключительной привилегией главы государства, а объявление амнистии – национального парламента. Отдельно выделяются ограничения, касающиеся политических вопросов. В ряде стран запрещено делать объектом референдума увеличение или уменьшение срока каденции органов власти, а также вопросы базовых политических прав. Однако наличие данных ограничений не останавливает от проведения референдумов. Например, в Беларуси имеется прямой запрет, предусмотренный статьей 112 Избирательного кодекса, что не помешало провести подобный референдум в 2004 году [28].

В графе XV перечислены страны, которые установили какие-либо временные ограничения, связанные с референдумом. Как правило, это срочный запрет на повторное инициирование. Например, в Армении и Азербайджане установлено ограничение, что инициировать любые поправки в Конституцию можно не ранее чем через год после проведения референдума, ратифицировавшего поправки. В Эстонии действует процедура, согласно которой национальный парламент может инициировать референдум только в том случае, когда до истечения срока полномочий остается не более 90 дней. При этом там же действует особая процедура, т.н. «скрытый референдум», предполагающий, что для принятия поправок требуется голосование двумя следующими друг за другом созывами национального парламента [29].

В графе XVI указаны страны, которые гарантируют право на региональный референдум на законодательном уровне. РФ гарантирует подобное право в силу федеративного устройства. В остальных странах постсоветского пространства это право существует только в случае, когда в составе государства имеются автономии. При этом из всех сложных унитарных государств прямые законодательные гарантии регионального референдума есть только в Молдове и Узбекистане. Причем в последнем, гарантирующем данное право для Каракалпакстана, объек-

том референдума может выступать сецессия.

В составе Азербайджана также имеются автономные образования, но вопрос о возможности проводить референдумы в Нахичевани не урегулирован. Вероятно, есть опасения, что данная норма может быть экстраполирована властями Нагорно-Карабахской республики для легитимации собственного плебисцита. Также Азербайджан единственный из стран постсоветского пространства допускает проведение референдума в военное время. Представляется, что эта норма также является следствием затянувшегося конфликта в Нагорном Карабахе. Также в Азербайджане существует прямой законодательный запрет на проведение референдума одновременно, день в день, с любыми выборами. В то время как иные государства, наоборот, предпочитают проводить референдумы синхронно с национальными выборами для повышения явки, например Литва, Беларусь и другие.

Отдельно, в графе XVII, указаны страны, где любые изменения в Конституцию вносит только национальный парламент, референдумов по данным вопросам не предусмотрено. В Грузии влияние легислатуры на институт референдума наиболее велико: голосования не могут проводиться по вопросам изменения Конституции, могут быть инициированы исключительно национальным парламентом, имеется возможность для президентского вето.

### **Выводы**

Обобщая полученные данные, можно сделать несколько основных выводов.

Во-первых, несмотря на ограниченный опыт исторической апробации и усложненную процедуру, референдум как институт политической партиципации активно применяется на постсоветском пространстве.

Во-вторых, основные вопросы референдума, как правило, касаются одного из трех аспектов: изменения формы правления, вопросы балансировки органов государственной власти или содержательного определения их политики, и вопросов того или иного усиления основного политического инкумбента.

Последний тип референдума, имеющий место быть, по крайней мере, в 9 из 15 постсоветских государств, порождает скептические оцен-

ки для использования плебисцитов подобного рода как института политической партиципации. «Однако в ряде зарубежных стран СНГ выборы и референдумы используются как ширма авторитаризма, потому что реальный выбор избирателей ограничен. Зачастую решение о передаче власти принимается сверху, а всенародные выборы только легитимируют передачу власти преемнику» [30]. Однако остальные типы проводимых референдумов имеют сравнительный удельный и числовой вес, поэтому говорить о плебсцитах подобного рода можно только в контексте всех остальных.

В-третьих, референдумы на постсоветском пространстве носят легитимационный характер. Большинство проводимых плебисцитов имело заранее прогнозируемый результат и четкую ассоциацию с частной властной волей определенных политических акторов. Тем не менее, существует и множество исключений, когда население высказывалась отрицательно по одному или нескольким вопросам референдума.

В-четвертых, референдумы на постсоветском пространстве, безотносительно их правовой основы, носят факультативный характер. Даже результаты обязательных референ-

думов крайне редко институциализируются на уровне реальной политики, а те, что обличаются в нормативно-управленческие решения, носят открыто легитимационный характер.

В целом же начало применения референдума как института политической партиципации стало следствием дезинтеграционных процессов в СССР. Обращение к подобному институциональному выражению политической активности граждан скорее было вынужденным и направленным на необходимость решения базовых вопросов: государственного устройства, территориального закрепления, обретения суверенитета, определения оптимальной модели функционирования общества. Референдум оказался единственным способом получения политической субъектности, идеологического и нормативного закрепления в статусе независимого государства. Отсутствие большого количества референдумов можно объяснить тем, что в отсутствии исторической традиции подавляющее число граждан постсоветских стран просто не воспринимает волеизъявление как способ легитимации политических решений, что отсылает к общей проблематике политической культуры.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Лебедев А.Н. Референдум Российской Федерации как Высшая правовая форма политического самоуправления граждан России // Труды Института государства и права Российской академии наук. 2014. № 5. С. 70–95.

2. Худолей К.М. Об итогах избирательных кампаний и кампании по проведению референдума в 2018 г. // *Ex iure*. 2019. № 2. С. 19–29.

3. Мандрыка Е.В. Конституционно-правовое регулирование референдумов в постсоциалистических государствах: общее и особенное // Теория і практика правознавства. 2013. № 1 (3). С. 1–15.

4. Лукашин А.В. Проблемы организации и проведения Всесоюзного референдума 17 марта 1991 года и пути развития союзной федерации // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 28 С. 1–29.

5. Борисов Н.А. Между идеологией и правом: Правовые и политические аспекты выхода союзных республик из СССР // Новый ис-

торический вестник. 2020. № 4 (66). С. 48–65.

6. Горин В.С. Политико-правовые аспекты проведения референдума о сохранении СССР // Инновации и инвестиции. 2015. № 4. С. 24–26.

7. Зазнаев О.И. Этнический конфликт и форма правления: современные дискуссии // Полис. Политические исследования. 2021. № 1. С. 25–40.

8. Бабаян М.В. Роль «Абхазского письма» в этнополитических событиях в грузинской ССР 1989 г. // Вестник Московского университета. Серия 8. История. 2018. № 1. С. 66–74.

9. Багдасарян А.А. Армянская апостольская церковь и советское государство: особенности взаимоотношений // Вестник Московского университета. Серия 8: История. 2018. № 1. С. 75–87.

10. Мелик-Шахназаров А.А. Выход НКР из Азербайджанской Республики в 1991 г. // Постсоветские исследования. 2018. Т. 1. № 2. С. 142–149.

11. Пученков А.С. Ethnic Disintegration and

the Dissolution of the USSR // Вестник Санкт-Петербургского университета. История. 2020. Т. 65. Вып. 3. С. 826–841.

12. Девицкий Э.И. Особенности организации и проведения выборов и референдумов в Кыргызской республике // Избирательное право. 2017. № 1 (35). С. 23–30.

13. Юнусова Х.А. Некоторые проблемы организации и проведения референдума в Кыргызской Республике 2016 года: конституционно-правовой анализ // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2017. № 3. С. 122–125.

14. Бибилунга Н.В. «Голосование ногами» населения Бессарабии в 1940 г. – реальный референдум // Русин. 2010. № 1 (19). С. 19–31.

15. Жанузакова А.Т. К вопросу о совершенствовании законодательства о референдуме // Вестник Института законодательства Республики Казахстан. 2018. № 1 (50). С. 19–26.

16. Нечкин А.В. Конституции стран СНГ и других постсоциалистических государств: сравнительно-правовой обзор // Российское право: образование, практика, наука. 2018. № 5. С. 81–91.

17. Хриенко Т.В. Всеукраинские референдумы: основные итоги и их последствия // Власть. 2020. Т. 28. № 1. С. 238–245.

18. Латыш Ю.В. Украинская историография перестройки // Вестник Санкт-Петербургского университета. История. 2020. Т. 65. Вып. 3. С. 975–989.

19. Одинг Н.Ю., Юшков А.О., Савулькин Л.И. Использование национальных языков как государственных в республиках РФ: правовые и экономические аспекты // Terra Economicus. 2019. № 17. С. 112–130.

20. Серикжанова А.Т. Законодательно-правовое поле политического участия граждан в Кыргызской республике // International scientific review. 2019. № LXV. С. 118–120.

21. Прокофьев В.Н. Конституционно-правовая регламентация полномочий Президента в постсоветских государствах Закавказья // Государственная служба. 2017. Т. 19. № 5 (109). С. 115–119.

22. Демичев Д.М. Конституционно-правовая практика проведения референдумов в Республике Беларусь // Юридическая наука. 2013. № 3. С. 121–127.

23. Зазнаев О.И. Сверхпрезидентские системы в республиках центральной Азии (На примере Узбекистана, Казахстана, Таджикистана и Киргизии) // Россия и мусульманский мир. 2009. № 10. С. 145–154.

24. Доценко В.В. Тенденции развития парламентаризма в Украине (на примере референдума 2000 г.) // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия: Философия. Культурология. Политология. Социология. 2014. Т. 27. № 1–2 (66). С. 346–348.

25. Miskovsky J. (2008). The EU Referendum in the Baltic Countries: Impact Composition on the Voting Results, *Central European Studies Review*, vol. X, p. 2–3, pp. 161–185.

26. Эйвазов Х., Сулейманов Д. Основные положения Конституционного законодательства Азербайджанской Республики о референдуме // Вестник Московского университета МВД России. 2021. № 3. С. 58–61.

27. Нечкин А.В. Органы конституционного контроля стран СНГ: порядок формирования и компетенция // Научный ежегодник Института философии и права УрО РАН. 2018. Т. 18. Вып. 4. С. 75–96.

28. Артемов О.Е. Конституционно-правовой статус центральной комиссии республики Беларусь по выборам и проведению республиканских референдумов // Наука. Общество. Государство. 2017. Т. 5. № 1 (17). С. 86–93.

29. Шустров Д.Г. Механизмы обеспечения стабильности Конституции в постсоветских государствах // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2018. № 4 (71). С. 20–29.

30. Худoley К.М. Формы государства зарубежных стран СНГ и Балтии // Вестник Прикамского социального института. 2020. № 1 (85). С. 58–64.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Аксёнов Игорь Владимирович** – Законодательное Собрание Свердловской области (620031, Россия, Екатеринбург, ул. Бориса Ельцина, 10); [aks-i@yandex.ru](mailto:aks-i@yandex.ru). ORCID: 0000-0003-0451-4714.

## REFERENDUM AS AN INSTITUTION OF POLITICAL PARTICIPATION IN THE POST-SOVIET SPACE

I.V. Aksenov<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Legislative Assembly of the Sverdlovsk Region

### ABSTRACT:

**Purpose.** To analyze the relevance of referendum as an institution of political participation in the post-Soviet space.

**Methods.** To achieve this purpose, the author uses a combination of systemic and institutional political methods, also referring to the description of the functional significance of political institutions, the referendum in particular. The history of the post-Soviet referendums is covered, the discursive context of their arrangement is analyzed and the managerial consequences are assessed.

**Results.** In the course of the research, a number of intermediate conclusions have been drawn. At the same time, there is no internal request for competitive referendums, which features its historical origins. In the Soviet era, key political decisions, such as the adoption of the Constitution, the adjustment to government system, changes of the territorial structure, were taken by the national parliament and were not plebiscitary. The problem of the referendum perception is also associated with the specific political culture. The current experience of holding referendums as an institution of political participation in the countries of the post-Soviet space is summarized and provided in the table, which includes both quantitative indicators, by subjects, and regulatory conditions for plebiscites implementation.

**Scientific novelty** lies in the systematization of factors determining the attitude to referendums, and regulatory-managerial basis to hold them. The article provides systematized information and a comparative research, while most of similar studies have either regulatory or historical focus.

**KEYWORDS:** referendum, post-Soviet space, political institutions, political participation, Constitution.

**FOR CITATION:** Aksenov I.V. (2022). Referendum as an institution of political participation in the post-Soviet space, *Management Issues*, no. 4, pp. 5–18. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/01>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-5-18. EDN: EVPKGZ.

### REFERENCES

1. Lebedev A.N. (2014). The referendum of the Russian Federation as the highest legal form of political self-government of Russian citizens, *Proceedings of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences*, no. 5, pp. 70–95.
2. Khudoley K.M. (2019). On the results of election campaigns and a referendum campaign in 2018, *Ex Jure*, no. 2, pp. 19–29.
3. Mandryka E.V. (2013). Constitutional and legal regulation of referenda in post-socialist states: general and special, *Theory and practice of jurisprudence*, no. 1 (3), pp. 1–15.
4. Lukashin A.V. (2011). Problems of organizing and conducting the All-Union referendum on March 17, 1991 and the development paths of the Union Federation, *Public Administration. Electronic Bulletin*, no. 28 p. 1–29.
5. Borisov N.A. (2020). Between ideology and law: legal and political aspects of the withdrawal of the Union republics from the USSR, *New Historical Bulletin*, no. 4 (66), pp. 48–65.
6. Gorin V.S. (2015). Political and legal aspects of the referendum on the preservation of the USSR, *Innovation and Investments*, no. 4, pp. 24–26.
7. Zaznaev O.I. (2021). Ethnic conflict and form of government: modern discussions, *Polis. Political research*, no. 1, pp. 25–40.
8. Babayan M.V. (2018). The role of the “Abkhaz letter” in ethno-political events in the Georgian SSR in 1989, *Bulletin of Moscow University. Series 8. History*, no. 1, pp. 66–74.
9. Bagdasaryan A.A. (2018). The Armenian Apos-

tolitic Church and the Soviet state: Features of relations, *Bulletin of Moscow University. Series 8: History*, no. 1, pp. 75–87.

10. Melik-Shakhnazarov A.A. (2018). The exit of the NKR from the Azerbaijan Republic in 1991, *Post-Soviet Studies*, vol. 1, no. 2, pp. 142–149.

11. Puchenkov A.S. (2020). Ethnic Disintegration and the Dissolution of the USSR, *Bulletin of St. Petersburg University. History*, vol. 65, iss. 3, pp. 826–841.

12. Devitsky E.I. (2017). Features of the organization and holding of elections and referenda in the Kyrgyz Republic, *Electoral Law*, no. 1 (35), pp. 23–30.

13. Yunusova Kh.A. (2017). Some problems of organizing and conducting a referendum in the Kyrgyz Republic of 2016: constitutional and legal analysis, *News of universities of Kyrgyzstan*, no. 3, pp. 122–125.

14. Bibilunga N.V. (2010). “Voting with the legs” of the population of Bessarabia in 1940 – a real referendum, *Rusin*, no. 1 (19), pp. 19–31.

15. Zhanuzakova L.T. (2018). To the issue of improving the legislation on referendum, *Bulletin of the Institute of Legislation of the Republic of Kazakhstan*, no. 1 (50), pp. 19–26.

16. Nechkin A.V. (2018). Constitutions of the CIS countries and other post-socialist states: a comparative legal review, *Russian law: education, practice, science*, no. 5, pp. 81–91.

17. Khrienko T.V. (2020). All-Ukrainian referendums: the main results and their consequences, *Power*, vol. 28, no. 1, pp. 238–245.

18. Latysh Yu.V. (2020). Ukrainian historiography of perestroika, *Bulletin of St. Petersburg University. History*, vol. 65, iss. 3, pp. 975–989.

19. Oding N.Yu., Yushkov A.O., Savulkin L.I. (2019). The use of national languages as state in the republics of the Russian Federation: legal and economic aspects, *Terra Economicus*, no. 17, pp. 112–130.

20. Serikzhanova A.T. (2019). The legislative and legal field of the political participation of cit-

izens in the Kyrgyz Republic, *International Scientific Review*, no. LXV, pp. 118–120.

21. Prokofiev V.N. (2017). The constitutional legal regulation of the powers of the president in the post-Soviet states of the Transcaucasia, *Public Service*, vol. 19, no. 5 (109), pp. 115–119.

22. Demichev D.M. (2013). Constitutional and legal practice of holding referenda in the Republic of Belarus, *Legal science*, no. 3, pp. 121–127.

23. Zaznaev O.I. (2009). Super-presidential systems in Central Asian republics (on the example of Uzbekistan, Kazakhstan, Tajikistan and Kyrgyzstan), *Russia and the Muslim world*, no. 10, pp. 145–154.

24. Dotsenko V.V. (2014). Trends in the development of parliamentarism in Ukraine (on the example of a referendum 2000), *Scientific Notes of the Tauride National University named after V.I. Vernadsky. Series: Philosophy. Culturology. Political science. Sociology*, vol. 27, no. 1–2 (66), pp. 346–348.

25. Eyvazov Kh., Suleymanov D. (2021). Main provisions of the constitutional legislation of the Republic of Azerbaijan on referendum, *Bulletin of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, no. 3, pp. 58–61.

26. Nechkin A.V. (2018). Constitutional control bodies of the CIS countries: the procedure for formation and competence, *Scientific annual philosophy and law of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences*, vol. 18, iss. 4, pp. 75–96.

27. Artemov O.E. (2017). The constitutional legal status of the Central Commission of the Republic of Belarus for the election and conduct of republican referenda, *Science. Society. State*, vol. 5, no. 1 (17), pp. 86–93.

28. Shustrov D.G. (2018). Mechanisms for ensuring the stability of the Constitution in Post-Soviet states, *Journal of foreign legislation and comparative law*, no. 4 (71), pp. 20–29.

29. Khudoley K.M. (2020). Forms of the state of foreign countries of the CIS and Baltic, *Bulletin of the Prikamsky Social Institute*, no. 1 (85), pp. 58–64.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Igor V. Aksenov** – Legislative Assembly of the Sverdlovsk Region (10, Boris Yeltsin St., Ekaterinburg, Russia, 620031); [aks-i@yandex.ru](mailto:aks-i@yandex.ru). ORCID: 0000-0003-0451-4714.

# СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

SOCIAL MANAGEMENT

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РЕАЛИЗАЦИИ ИСЛАМСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В.Ю. Кулькова<sup>а</sup>, Х.А.М. Юзеф<sup>б</sup>

<sup>а</sup> Казанский государственный энергетический университет

<sup>б</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

## АННОТАЦИЯ:

**Постановка проблемы.** В настоящее время происходит активное развитие практик исламского предпринимательства в отдельных субъектах РФ с преобладающей долей мусульман. В стратегии самоорганизации образуются институты развития исламского предпринимательства, в частности Ассоциация предпринимателей-мусульман Российской Федерации (АПМ РФ). Однако особенно отечественной модели исламского предпринимательства остаются малоизучены и не раскрыты благотворительность как имманентная характеристика его социально ориентированной деятельности, отвечающей современным вызовам.

**Научная задача.** Научное обоснование и диагностика организации благотворительной деятельности в реализации исламского предпринимательства в РФ.

**Методологическая база исследования.** Это положения позитивной экономической теории, заключающиеся в изучении сложившихся организационных практик управления благотворительной деятельностью в реализации исламского предпринимательства в РФ. Благотворительная деятельность позиционируется как имманентная характеристика исламского предпринимательства.

**Используемые материалы.** Информационной базой для нашей работы выступили результаты исследований зарубежных и отечественных ученых. Первичная отчетность и данные организаций, осуществляющих благотворительную деятельность в реализации исламского предпринимательства. Методы исследования: описания, обобщения, классификации, сравнительный анализ, кабинетный вторичный анализ, для характеристики тенденций благотворительной деятельности используется количественный метод расчета относительных показателей рядов динамики (темпы прироста).

**Основные результаты.** Обосновано, что благотворительная деятельность выступает детерминантой системы исламских ценностей и является ключевым элементом бизнес-модели исламского предпринимательства. В управлении благотворительной деятельностью исламского предпринимательства организационный механизм формируется в создании благотворительного фонда, реализующего сбор средств (через инструменты закят и садака) и их перераспределение через инструмент социальных программ, с вариацией целевой направленности от помощи людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, до ремонта архитектурных объектов культурно-духовного наследия мусульман. В количественных оценках показателей рядов динамики выявлена тенденция поступательного развития в России благотворительной деятельности в реализации исламского предпринимательства.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** исламское предпринимательство, благотворительная деятельность, благотворительные фонды, инструменты благотворительной деятельности, организация благотворительной деятельности, социальные программы.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Кулькова В.Ю., Юзеф Х.А.М. Организационные аспекты управления благотворительной деятельностью в реализации исламского предпринимательства в Российской Федерации // Вопросы управления. 2022. № 4. С. 20–30. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/02>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-20-30. EDN: HUVEOM.

На протяжении нескольких последних десятилетий в отечественной науке и на практике предпринимательство позиционируется как ключевой приоритет социально-экономического развития, выделяясь в самостоятельное направление государственного регулирования, в частности в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»<sup>1</sup>. В мировых практиках распространение современной доминирующей парадигмы социально-экономического развития, строящейся на совокупности научных макроподходов, имеющих различные концептуальные обоснования: солидарная экономика [1, с. 3], экономика третьего сектора [2], концепция устойчивого развития [3], модифицируют установки предпринимательской деятельности с максимизации прибыли на конвергенцию достижения финансовых результатов с добровольным вкладом в общественное развитие, тем самым максимизируют социального эффекта [4]. Последняя тенденция сопровождается формированием самостоятельных видов предпринимательства [5; 6; 7], одним из которых выступает исламское предпринимательство, получающее распространение в субъектах РФ с преобладающим удельным весом в структуре населения мусульман, таких как: Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Чеченская Республика, Республика Дагестан, Ингушетия [8; 9].

Объективно, увеличение численности мусульман как наиболее быстро растущего сегмента мировой экономики, открывает перспективы развития для отечественного исламского предпринимательства как на внутреннем, так и внешнем рынках. На правительственном уровне в РФ для развития этого направления международной деятельности с 2006 году осуществляет деятельность Группа стратегического видения «Россия – Исламский Мир», а также Россия является наблюдателем в Организации исламского сотрудничества<sup>2</sup>.

Сущность предпринимательской деятельности, основанной на исламских принципах,

и исламской экономики в целом исследуется зарубежными учеными, такими как: Т. Бег [10], М. Вебер [11], М. Чапра [12] и др. Современные тенденции развития исламского предпринимательства отражены в работах Дж.Л. Перкинса [13], Р. Уилсона [14] и др.

В отечественной науке исламское предпринимательство изучается в рамках исторического подхода в ретроспективе регионального контекста отдельных предпринимательских семей мусульман и их благотворительной деятельности учеными Н.Г. Багаутдиновой, Г.Н. Хадиуллиной [15], М.З. Гибадуллин, А.А. Аюповым, А.З. Нуриевым [16] и др. Наличествуют исследования исламского предпринимательства в отраслевом аспекте развития халяль-индустрии [17]. Государственная поддержка исламского предпринимательства в РФ исследовалась нами ранее [18], а также выделялась как имманентная характеристика его социальная ориентация, однако эмпирического исследования благотворительной деятельности как формы реализации социальной ориентации исламского предпринимательства не проводилось.

Несмотря на практики бурного развития исламского предпринимательства в отдельных субъектах РФ, включая создание Ассоциации предпринимателей-мусульман Российской Федерации (АПИМ РФ)<sup>3</sup>, особенности отечественной модели исламского предпринимательства остаются мало изучены и не раскрыта благотворительность как имманентная характеристика его социально ориентированной деятельности, что обуславливает актуальность, постановку цели и выбор методов исследования.

Цель исследования – выявить организационные аспекты управления благотворительной деятельностью в реализации исламского предпринимательства в РФ.

Методы исследования – кабинетный вторичный анализ результатов исследований зарубежных и отечественных ученых в обосновании позиционирования благотворительной деятельности как имманентной характеристики исламского предпринимательства; методы

<sup>1</sup>Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_itsiativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_itsiativy/).

<sup>2</sup>Международный экономический саммит «Россия – Исламский мир: KazanSummit». URL: <https://cloud.mail.ru/public/XM6f/H2AK8EMaT/> (дата обращения: 22.08.2021).

<sup>3</sup>Ассоциация предпринимателей-мусульман Российской Федерации. URL: <https://apmrf.ru/> (дата обращения: 28.04.2021).

описания, сравнительного анализа, обобщения практик организации благотворительной деятельности в реализации исламского предпринимательства в РФ на основе первичной отчетности и данных хозяйствующих субъектов; в исследуемом временном горизонте для характеристики тенденций благотворительной деятельности используется количественный метод расчета относительных показателей рядов динамики (темпы прироста).

### **Позиционирование благотворительной деятельности в исламском предпринимательстве**

В зарубежной науке позиционирование исламской модели предпринимательства неоднозначно. С одной стороны, результаты исследований западных ученых М. Вебера [11], Дж.Л. Перкинса [13] озвучивают позицию рестрикционного воздействия исламских принципов на развитие предпринимательской способности как фактора производства, в частности, «без сомнения, ислам является помехой и препятствием на пути к реализации человеческих амбиций, потенциала и накопления богатства» [13]. С другой стороны, ряд западных ученых, в частности А. Запальска, Д. Брозик, С. Шукляя в 2005 г. приходят к заключению о положительном влиянии ислама на развитие предпринимательства [19]. Р. Уилсон в 2006 г. отмечает: «исламский кодекс деловой этики уникален в бизнесе за счет высокой степени организованности и эффективности системы управления затратами» [14].

Исламские ученые доказывают, что ислам является прогрессивной религией, которая способствует развитию социально ориентированного характера предпринимательства. Согласно исламской доктрине, одно из основных прав человека, которое должно реализовываться в жизни каждого, – это доступ к доходу. Исследователь исламской экономики д-р Умар Чапра объяснил, что «социально-экономическая справедливость, основанная на теории “социального равновесия”, требует, чтобы люди имели равные возможности, но не требует равенства результатов. Заработать на законную (“халяльную”) жизнь можно либо по найму и работая на других, либо работая на себя и нанимая других» [12]. Последний случай составляет предпринимательскую деятельность. Ислам поддерживает ра-

боту на других за фиксированную компенсацию, но он побуждает мусульман становиться предпринимателями, поскольку предпринимательство является предпочтительным средством «халяльного» дохода.

Т. Бег формулирует основной принцип исламского предпринимательства – коммунность [10], на основе имманентного исламу понятия «коллективной ответственности», т.е. минимальный набор нужд коллектива, исламского общества, который необходим для поддержания его жизнедеятельности и развития. Ислам призывает предпринимателей работать усердно, чтобы получить «халяльный» доход, который будет направлен на поддержку исламского сообщества. В результате этот принцип коммунности сохраняет людей от эксплуатации богатства. Большая часть прибыли направляется на проекты, которые призваны служить людям. Это обязанность каждого предпринимателя. Небольшая разница остается предпринимателю для покрытия его потребностей и дальнейшего развития. Таким образом, трудоспособное население страны обязано заниматься бизнесом, чтобы обеспечивать сообщества, в которых они живут. В противном случае вмешается государство, чтобы устранить недостаток частного сектора.

На основе выше сделанных методологических уточнений и обобщений предлагается нормативная модель позиционирования исламского предпринимателя и его социально-экономической миссии (Табл. 1).

Таким образом, исламское предпринимательство позиционируется как институт не только исключительно экономический, но и социально ориентированный. Социальные детерминанты исламской предпринимательской деятельности обусловлены ориентацией на решение социальных проблем исламского сообщества. Исламский предприниматель, проявляя альтруистическую манеру ведения бизнеса, сосредоточен на общественных выгодах. Обладая социальным сознанием, выражающимся в благотворительной деятельности, исламский предприниматель участвует в создании масштабного общественного блага. Справедливо будет отметить, что исламское предпринимательство согласно религиозным императивам ориентировано, в первую очередь, на вы-

**Таблица 1** – Нормативная модель позиционирования исламского предпринимателя и его социально-экономической миссии**Table 1** – Normative model of positioning of an Islamic entrepreneur and his socio-economic mission

<i>Социальная миссия исламского предпринимателя</i>	
Цель ведения бизнеса	Забота о сообществе
Принцип ведения бизнеса	Коммунность
Главное качество предпринимателя	Альтруизм
Ключевой элемент бизнеса	Благотворительность
Социальная ценность предпринимателя	Способность удовлетворять социальные запросы целевой группы населения на основе приоритета общественной пользы над личной выгодой
<i>Экономическая миссия исламского предпринимателя</i>	
Цель деятельности	Получение «халяльного» дохода
Вид деятельности	Торговля
Главные качества предпринимателя	Готовность к риску, инновационное мышление
Основа ведения бизнеса	Собственный труд
Экономическая ценность предпринимателя	Способность удовлетворять потребности общества за счет минимизации затрат и установления приемлемых цен и обеспечивать социальную справедливость при распределении результатов хозяйственной деятельности

Источник: составлено авторами на основе [20].

полнение социальной миссии. Вместе с тем четко прослеживается единство социальной и экономической ценности исламского предпринимателя, выражающееся в максимизации социально-экономической полезности общественных интересов.

### **Практики благотворительной деятельности исламского предпринимательства в РФ: организация, тенденции**

Следует отметить, что еще десять лет назад в России благотворительная деятельность исламского предпринимательства начинала свое становление: действовало чрезвычайно мало благотворительных организаций, деятельность которых базировалась бы на принципах исламского братства и взаимопомощи. Были приняты слабые попытки построения фундамента мусульманской социальной инфраструктуры для преодоления бедности и разобщенности в обществе. Добровольческая помощь нуждающимся, больным и сиротам носила разовый и хаотичный характер. Бизнес принимал в благотворительности весьма опосредованное участие<sup>4</sup>.

В настоящее время в условиях активного развития межсекторного социального партнер-

ства, гражданского общества и некоммерческого сектора в РФ [21; 22; 23; 24], крупнейшими и наиболее известными благотворительными центрами в России, работающими с исламскими предпринимателями, являются: благотворительный фонд «Закят» ДУМ Европейской части России, благотворительный фонд «Инсан», национальный исламский благотворительный фонд «Ярдэм», благотворительный фонд «Закят» ДУМ Республики Татарстан, благотворительный фонд «Историческая мечеть», благотворительный фонд «Садака». Миссией данных фондов является сбор и последующее распределение средств на различные благотворительные программы в форме обязательного пожертвования (закят) и иных приношений добровольного характера (садака). Обзор реализуемых программ и проектов благотворительных исламских фондов в РФ представлен в таблице 2.

Стоит отметить, что в последние годы наблюдался рост организационной активности предпринимателей-мусульман из различных регионов страны в сфере благотворительной деятельности, ориентированной на практический результат, что отражено в таблице 3 на основе отчетов по текущей деятельности фондов.

<sup>4</sup>На наших улицах мало улыбок. Об исламской благотворительности и солидарности в России. Полная версия на сайте ИА IslamNews. URL: <https://islamnews.ru/news-Na-nashih-ulitsah-malo-uly-bok-Ob-islamskoj-blagotvoritel-nosti-i-solidarnosti-v-Rossii> (дата обращения: 1.10.2021).

**Таблица 2 – Программы и проекты благотворительных исламских фондов в РФ**  
**Table 1 – Programs and projects of charitable Islamic foundations in the Russian Federation**

Наименование фонда	Реализуемые программы	Цель программы
Благотворительный фонд «Закят» ДУМ Европейской части России	Помощь нуждающимся	направление средств на лечение от тяжелых заболеваний, реабилитацию, приобретение лекарств и оборудования, оперативное лечение
	Социальные и просветительские проекты	содействие в организации и проведении различных мероприятий военно-патриотического, духовного, спортивного и образовательного характера
	Международные проекты	поддержка беженцев и сирот из стран, подвергшихся военным атакам
Национальный исламский благотворительный фонд «Ярдэм»	Реабилитация инвалидов	улучшение качества жизни незрячих и людей с малым остатком зрения, колясочников, опорников, ДЦП, глухих и слабослышащих, слепоглухих
	Помощь нуждающимся	адресная помощь и социальные наборы, поддержка ветеранов и одиноких, покупка домов для многодетных семей
	Работа с зависимыми	помощь людям, столкнувшимся с алкогольной и наркотической зависимостью
	Забота о детях	содержание дома детей «Семейный очаг» и пансионата для мальчиков из многодетных семей
Благотворительный фонд «Инсан»	Я – опекун	помощь круглым сиротам и вдовам с детьми
	Продукты в каждый дом	раздача продуктовых наборов матерям-одиночкам, одиноким пожилым людям, многодетным семьям, детям, оставшимся без попечения родителей, инвалидам
	Ветхое жилье	помощь в реконструкции, ремонте, постройке или приобретении жилья для тех, кто оказался в сложных жизненных ситуациях
	Будь здоров	помощь детям, страдающим ДЦП, гидроцефалией, онкологическими заболеваниями и различными нарушениями в развитии
	Собери сирот в школу	помощь обездоленным детям, оставшимся без попечения родителей, при сборе в школу
Благотворительный фонд «Закят» ДУМ Республики Татарстан	Поможем встать на ноги	оказание благотворительной помощи на лечение тяжелобольных детей
	Работа с нуждающимися	материальная, продовольственная и психологическая помощь семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации
	Образование	изучение татарского языка, основ ислама, истории ислама у татар, изучение Корана у мальчиков и девочек
	Мир творчества	общение с детьми в творческой атмосфере
Благотворительный фонд «Историческая мечеть»	Материальная помощь	детям с тяжелыми недугами; сиротам, оставшимся без попечительства родителей; лицам, потерявшим имущество в результате пожара; заключенным в местах лишения свободы
	Питание	раздача мяса бедным и малоимущим; организация питания малоимущих, нуждающихся лиц; кормление постящихся в месяц Рамадан
Благотворительный фонд «Садака»	Страна спортивная	развитие в обществе культуры спорта, а также поддержка работы детско-юношеских спортивных школ
	Мир особых людей	помощь в реабилитации, адаптации и социализации людей с ограниченными безграничными возможностями здоровья
	Улыбка сироты	помощь детским домам, центрам временного пребывания несовершеннолетних и лагерям беженцев
	Свет веры	развитие духовности и нравственности, толерантности и уважения, поддержание в среде этнических мусульман традиций исламской культуры
	Знание – сила	помощь в проведении различных мастер-классов, лекций и обучающих семинаров, приобретение учебной литературы
	Помоги ближнему	помощь нуждающимся и малообеспеченным гражданам (отдельно учитывается адресная финансовая помощь), а также различным государственным и муниципальным учреждениям (детские сады, школы и др.)

Источник: составлено авторами по данным [25].

**Таблица 3** – Объемы поступлений (закят и садака) в благотворительные фонды в РФ в 2018-2020 гг., руб.  
**Table 3** – Volumes of receipts (zakat and sadaka) to charitable foundations in the Russian Federation in 2018-2020, rubles

Наименование фонда	Годы			Темп прироста 2020/2018, %
	2018	2019	2020	
Национальный исламский благотворительный фонд «Ярдэм» (Казань)	41 470 000	33 379 000	58 571 000	41,24
Благотворительный фонд «Закят» ДУМ Республики Татарстан (Казань)	11 841 219	25 476 403	16 469 889	39,09
Благотворительный фонд «Историческая мечеть» (Москва)	5 048 000	7 574 000	7 530 000	49,17
Благотворительный фонд «Садака» (Ульяновск)	1 446 574	4 148 813	3 974 526	174,75

Источник: составлено авторами по данным [25].

**Таблица 4** – Объемы оказанной помощи благотворительными фондами в РФ в 2018-2020 гг., руб.  
**Table 4** – Volumes of assistance provided by charitable foundations in the Russian Federation in 2018-2020, rubles

Наименование фонда	Годы			Темп прироста 2020/2018, %
	2018	2019	2020	
Благотворительный фонд «Закят» ДУМ Республики части России	54 654 543	68 795 989	93 298 436	70,71
Благотворительный фонд «Инсан»	66 541 834	89 624 665	86 323 749	29,73
Национальный исламский благотворительный фонд «Ярдэм»	30 357 000	30 369 000	45 204 000	48,91
Благотворительный фонд «Закят» ДУМ Республики Татарстан	6 356 834	17 869 809	10 555 551	66,05
Благотворительный фонд «Историческая мечеть»	8 657 000	8 009 000	6 818 000	-21,24
Благотворительный фонд «Садака»	1 959 407	4 097 326	3 956 486	101,92

Источник: составлено авторами по данным [25].

Как видно из таблицы, темп прироста пожертвований (обязательных и добровольных) в разрезе каждого представленного фонда в 2020 г. значительно возрос по сравнению с 2018 г. При этом важно отметить, что 70-80% средств поступает в фонды от индивидуальных предпринимателей и организаций, на основании чего вполне справедливо полагать, что вклад исламского бизнеса в благотворительную деятельность является весомым.

Одновременно с ростом сумм поступлений средств в благотворительные фонды увеличивались и объемы оказанной за счет этих средств помощи, о чем свидетельствуют данные таблицы 4.

Согласно данным таблицы, можно заметить, что наиболее действенными с позиции реализации благотворительных программ и проектов фондами являются благотворительный фонд «Закят» ДУМ Европейской части России, благотворительный фонд «Инсан», национальный исламский благотворительный фонд «Ярдэм».

Оценка структуры финансирования программ и проектов одного из крупнейших исламских фондов РФ – благотворительного фонда «Закят» ДУМ Европейской части России, расположенного в г. Москве, демонстрирует в качестве приоритетного направления деятельности оказание помощи нуждающимся людям, попавшим в трудное материальное положение, в том числе организацию обедов для людей, попавших в трудную жизненную ситуацию, помощь продуктами наборами, помощь малоимущим семьям и т.п. (Рисунок 1).

Как показывает фактография<sup>5</sup>, на текущий момент времени в рамках реализации всех программ фонда: 351 беженец (из Сирии и Палестины) находятся на попечении организации; 1 410 тяжело больных человек получили поддержку фонда и были исцелены; 50 926 тонн мясной продукции было пожертвовано малообеспеченным семьям из стран РФ и Африки; 213 172 человека благодаря активной деятельности были накормлены, обеспечены одеждой и доставлены к месту своего проживания.

<sup>5</sup> Ежемесячные поступления в Фонд «Закят». URL: <https://zakatfund.ru/ezhemesyachnye-postupleniya/> (дата обращения: 10.01.2022).

Вместе с тем наличествуют фонды другой направленности. Так, благотворительный фонд «С верой в будущее» при АПМ РФ, открытый в декабре 2018 г., отражает в себе идею восхождения к традициям дореволюционной татаро-мусульманской благотворительности. Исходя из посыла, что в задачи исламского образования входит решение фундаментальных вопросов воспитания детей и привития им с ранних лет нравственности, основатели фонда видят основное направление использования средств именно в сферу образования (80%). Остальные 20% нацелены на оказание помощи населению, попавшему в трудные ситуации. В соответствии с образовательной направленностью, фонд ставит одной из ведущих целей – «догнать и перегнать другие образовательные центры»<sup>6</sup>.

Основная доля формируемого бюджета фонда «С верой в будущее» – это средства самих участников Ассоциации. Однако, несмотря на то что проект инициирован предпринимателями, участвовать в финансировании могут все желающие.

Согласно отчёту о деятельности Фонда, ежемесячно Фонд направляет, в среднем, 2 млн руб. на реализацию социально значимых инициатив, в частности, связанных с образованием. Средства направляются на ремонт и строительство, приобретение необходимого оборудования, непосредственно образовательные цели (учебные материалы, обучение и переквалификацию и т.п.). Так, в частности, за 9 месяцев 2021 г. благодаря участию АПМ РФ были проведены ремонтные работы в десяти мечетях в Татарстане, Чувашии и других областях, а также осуществлен вклад в строительство четырех мечетей. Общая сумма пожертвований составила 2,77 млн руб. На текущий момент БФ оказывает поддержку по десяти направлениям, постепенно расширяя свою деятельность. Кроме финансовой помощи, предприниматели оказывают помощь в вещественной или материальной форме (одежда, мебель, посуда, продукты питания)<sup>7</sup>.

Проведенное исследование дает основания для следующих выводов и обобщений.



**Рисунок 3** – Структура финансирования благотворительного фонда «Закят» ДУМ Европейской части России по утвержденным программам в 2020 г., %<sup>8</sup>

**Figure 3** – Financing structure of the Zakat Charitable Foundation of the Spiritual Muslim Board of the European part of Russia according to approved programs in 2020, %

*Первое.* В условиях общественного запроса на социальную справедливость становится важным создание и реализация социально полезных проектов, позволяющих воплощать в жизнь установки исламских предпринимателей в форме социального служения, решения ряда значимых социальных проблем, а также реализовывать эффективный механизм поддержания солидарности и коллективной идентичности. В организационном аспекте благотворительная деятельность фондов в реализации исламского предпринимательства строится на сборе средств через инструменты обязательного пожертвования (закят) и иных приношений добровольного характера (садака) с последующим распределением средств на различные благотворительные программы с целевой ориентацией на оказание помощи нуждающимся людям, попавшим в трудное материальное положение; на образование; проведение ремонтных работ архитектурных объектов культурно-духовного наследия.

*Второе.* Выявленные положительные темпы прироста как объемов поступлений (закят

<sup>6</sup> Ассоциация предпринимателей-мусульман РФ запускает новый благотворительный проект. URL: <https://kam.business-gazeta.ru/blog/407436> <https://www.business-gazeta.ru/article/445527> (дата обращения: 11.01.2022).

<sup>7</sup> БФ «АПМ РФ». URL: <https://www.instagram.com/p/CS9KD9dDEqj/> (дата обращения: 10.01.2022).

<sup>8</sup> Источник: составлено авторами по данным [25].

и садака) в благотворительные фонды в РФ, так и величины оказанной помощи благотворительными фондами в 2018-2020 гг. свидетельствуют о поступательном развитии в России благотворительной деятельности в реализации исламского предпринимательства, организованной в форме создания благотворительных фондов. Позиционирование благотво-

рительной деятельности в РФ в контексте вопроса обеспечения социальной справедливости описывается существенной значимостью функционирующих фондов для единения и развития исламского общества, формирование которого во многом зависит от вклада, как материального, так и духовного, предпринимателей-мусульман.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Marques J.S. (2013). Social and solidarity economy: Between emancipation and reproduction. In: UNRISD conference: Potential limits of social and solidarity economy, Geneva, 15 p.
2. Salamon L. (2001). *The New Governance and the Tools of Public Action*. New York, USA: Oxford University Press, 298 p.
3. Maseno M., Wanyoike C. (2020). Social Entrepreneurship as Mechanisms for Social Transformation and Social Impact in East Africa An Exploratory Case Study Perspective, *Journal of Social Entrepreneurship*, DOI: [10.1080/19420676.2020.1755348](https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1755348).
4. Zhao M, Han J. (2020). Tensions and Risks of Social Enterprises' Scaling Strategies: The Case of Microfinance Institutions in China, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 11, no. 2, pp. 134–154.
5. Erpf P., Matthew J. Ripper, Castignetti M. (2019). Understanding Social Entrepreneurship Based on Self-Evaluations of Organizational Leaders – Insights from an International Survey, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 10, no. 3, pp. 288–306.
6. Кулькова В.Ю. Инфраструктурная поддержка социального предпринимательства в России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13. № 19. С. 1592–1607. DOI: [10.24891/ni.13.9.1592](https://doi.org/10.24891/ni.13.9.1592).
7. Рябченко А.И. Перспективы развития исламского банкинга в России // Вестник ГУУ. 2018. № 9. С. 140–146. DOI: [10.26425/1816-4277-2018-9-140-146](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-9-140-146).
8. Косач Г.Г. «Исламская» дипломатия России: Организация исламского сотрудничества // Религия и общество на Востоке. 2020. № 4. С. 96–126. DOI: [10.31696/2542-1530-2020-4-96-126](https://doi.org/10.31696/2542-1530-2020-4-96-126).
9. Beg T. (1979). Promotion of Muslim entrepreneurship under state support, *Journal of Objective Studies*, vol. 2, no. 1, pp. 95–106.
10. Weber M. (1963). *The sociology of religion*. Boston: Beacon Press, 380 p.
11. Chapra M.U. (1985). *Towards a just monetary system*. UK: The Islamic Foundation, 292 p.
12. Wilson R. (2006). Islam and business, *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, no. 1, pp. 109–123.
13. Багаутдинова Н.Г., Хадиуллина Г.Н. Формирование и развитие предпринимательских структур в Волжско-Уральском регионе в XVIII – начале XX веков // Российское предпринимательство. 2008. № 6. Вып. 1 (112). С. 49–52.
14. Гибадуллин М.З., Аюпов А.А., Нуриев А.З. *Предпринимательство и ислам: российский исторический опыт: монография*. Казань : Издательство Казанского университета, 2016.
15. Козина Е. Обзор рынка халяльной мясосоодержащей продукции // Российский продовольственный рынок. 2020. № 3. С. 2–5.
16. Кулькова В.Ю., Юзеф Х.А.М. Государственная поддержка исламского предпринимательства в сфере услуг в РФ: состояние и точки роста в экспертных оценках // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 88. С. 23–35.
17. Zapalska A. (2005). Economic system in Islam and its effect on growth and development of entrepreneurship, *Problems and Perspectives in Management*, no. 5, pp. 5–10.
18. Davis M.K. (2013). Entrepreneurship: an Islamic perspective, *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, vol. 20, no. 1, pp. 63–69.
19. Moha A.A., Md. Siddique E.A. (2020). Halal Entrepreneurship: Concept and Business Opportunities. *Entrepreneurship: Contemporary Issues*. Edition: 1st. Chapter: 7. Publisher: Intech-Open. P. 1–15.
20. Molla R.I., Alam M.M., Bhuiyan A.B., Alam A.S.A.F. (2015). *Islamic and Social Entrepreneurships for Social Justice: A Policy and Structural Framework for Social Enterprise Eco-*

nomics, *Journal of Islamization of Knowledge and Contemporary Issues*, vol. 13, no. 1, pp. 1–27.

21. Oukil M.S. (2013). Entrepreneurship and entrepreneurs in an islamic context, *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, vol. 3, no. 3, pp. 111–131.

22. Гамбеева Ю.Н., Медведева С.Н. Исламские финансы: особенности становления и развития // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 1. С. 335–349.

23. Чубарова Т.В. Социальная ответственность в рыночной экономике: работник, бизнес, государство. СПб. : Нестор история, 2011. 320 с.

24. Григорьева Н.С. Социальная полити-

ка в России и мире: востребованность социального качества // Мир перемен. 2008. № 1. С. 82–95.

25. Бахарева О.В., Романова А.И. Институты инновационного развития региона: монография. М. : «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2019. 234 с.

26. Фомин А.А., Кулькова В.Ю., Агапов О.Д., Гильмеева Р.Х., Сафина З.Н., Леонтьева Т.И., Тузиков А.Р., Беяков Р.Ю., Гафиятуллин М.М., Гимадутдинов А.Ф., Сафин Т.Ф. Гражданское общество в Республике Татарстан: потенциал и точки роста : Монография. Казань : Издательство «Познание», 2019. 287 с.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Кулькова Варвара Юрьевна** – доктор экономических наук, профессор; Казанский государственный энергетический университет (420066, Россия, Казань, ул. Красносельская, 51); [kulkova77@mail.ru](mailto:kulkova77@mail.ru). AuthorID РИНЦ: 360869, ORCID: 0000-0001-9943-1780.

**Юзеф Хайтам Аббас Мохамед** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, Москва, пр-кт Вернадского, 84); [haitham.youssef4@yahoo.com](mailto:haitham.youssef4@yahoo.com). AuthorID РИНЦ: 1044856, ORCID: 0000-0002-7197-393X.

## ORGANIZATIONAL ASPECTS OF CHARITY MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF ISLAMIC ENTREPRENEURSHIP IN THE RUSSIAN FEDERATION

V.Yu. Kulkova<sup>a</sup>, H.A.M. Youssef<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kazan State Power Engineering University

<sup>b</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

#### ABSTRACT:

**Formulation of the problem.** Currently, there is an active development of Islamic entrepreneurship practices in individual subjects of the Russian Federation, with a predominant share of Muslims. In the strategy of self-organization, institutions for the development of Islamic entrepreneurship are being formed, in particular, the Association of Muslim Entrepreneurs of the Russian Federation (AMERF). However, the features of the domestic model of Islamic entrepreneurship remain little studied and charity is not disclosed as an immanent characteristic of its socially oriented activity that meets modern challenges.

**Scientific task.** Scientific justification and diagnostics of the organization of charitable activities in the implementation of Islamic entrepreneurship in the Russian Federation.

**Methodological basis of the study.** These are the provisions of positive economic theory, which consist in studying the established organizational practices for managing charitable activities in the implementation of Islamic entrepreneurship in the Russian Federation. Charitable activity is positioned as an immanent characteristic of Islamic entrepreneurship.

**Materials used.** The information base of the study was the results of research by foreign and domestic scientists. Primary reporting and data of organizations engaged in charitable activities in the implementa-

tion of Islamic entrepreneurship. Research methods: descriptions, generalizations, comparative analysis, desk secondary analysis, to characterize the trends in charitable activities, a quantitative method is used to calculate the relative indicators of the series of dynamics (growth rate).

**The main results.** It is substantiated that charitable activity acts as a determinant of the system of Islamic values and is a key element of the business model of Islamic entrepreneurship. In the management of the charitable activities of Islamic entrepreneurship, the organizational mechanism is formed in the creation of a charitable foundation that collects funds (through the tools of zakat and sadaqah) and their redistribution through the tool of social programs, with a variation in the target orientation from helping people who find themselves in a difficult life situation to repairing architectural objects culturally, the spiritual heritage of Muslims. In quantitative estimates of indicators of the series of dynamics, a trend of progressive development in Russia of charitable activities in the implementation of Islamic entrepreneurship was revealed.

**KEYWORDS:** Islamic entrepreneurship, charitable activities, charitable foundations, charitable activities tools, organization of charitable activities, social programs.

**FOR CITATION:** Kulkova V.Yu., Youssef H.A.M. (2022). Organizational aspects of charity management in the implementation of Islamic entrepreneurship in the Russian Federation, *Management Issues*, no. 4, pp. 20–30. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/02>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-20-30. EDN: HUVEOM.

## REFERENCES

1. Marques J.S. (2013). Social and solidarity economy: Between emancipation and reproduction. In: UNRISD conference: Potential limits of social and solidarity economy, Geneva, 15 p.
2. Salamon L. (2001). *The New Governance and the Tools of Public Action*. New York, USA: Oxford University Press, 298 p.
3. Maseno M., Wanyoike C. (2020). Social Entrepreneurship as Mechanisms for Social Transformation and Social Impact in East Africa An Exploratory Case Study Perspective, *Journal of Social Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/19420676.2020.1755348.
4. Zhao M, Han J. (2020). Tensions and Risks of Social Enterprises' Scaling Strategies: The Case of Microfinance Institutions in China, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 11, no. 2, pp. 134–154.
5. Erpf P., Matthew J. Ripper, Castignetti M. (2019). Understanding Social Entrepreneurship Based on Self-Evaluations of Organizational Leaders – Insights from an International Survey, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 10, no. 3, pp. 288–306.
6. Kulkova V.Yu. (2017). Infrastructure support of social entrepreneurship in Russia, *National interests: priorities and security*, vol. 13, no. 19, pp. 1592–1607. DOI: 10.24891/ni.13.9.1592.
7. Ryabchenko L.I. (2018). Prospects for the development of Islamic banking in Russia, *Bulletin of SUU*, no. 9, pp. 140–146. DOI: 10.26425/1816-4277-2018-9-140-146.
8. Kosach G.G. (2020). “Islamic” diplomacy of Russia: Organization of Islamic cooperation, *Religion and Society in the East*, no. 4, pp. 96–126. DOI: 10.31696/2542-1530-2020-4-96-126.
9. Beg T. (1979). Promotion of Muslim entrepreneurship under state support, *Journal of Objective Studies*, vol. 2, no. 1, pp. 95–106.
10. Weber M. (1963). *The sociology of religion*. Boston: Beacon Press, 380 p.
11. Chapra M.U. (1985). *Towards a just monetary system*. UK: The Islamic Foundation, 292 p.
12. Wilson R. (2006). Islam and business, *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, no. 1, pp. 109–123.
13. Bagautdinova N.G., Hadiullina G.N. (2008). The formation and development of entrepreneurial structures in the Volga-Ural region in the 18th – early 20th centuries, *Russian entrepreneurship*, no. 6, iss. 1 (112), pp. 49–52.
14. Gibadullin M.Z., Ayupov A.A., Nuriev A.Z. (2016). *Entrepreneurship and Islam: Russian historical experience*. Monograph. Kazan: Publishing House of Kazan University.
15. Kozina E. (2020). Review of the market for free meat-containing products, *Russian food market*, no. 3, pp. 2–5.
16. Kulkova V.Yu., Youssef H.A.M. (2021). State support for Islamic entrepreneurship in the field of services in the Russian Federation: the state and

points of growth in expert assessments, *Public Administration. Electronic Bulletin*, no. 88, pp. 23–35.

17. Zapalska A. (2005). Economic system in Islam and its effect on growth and development of entrepreneurship, *Problems and Perspectives in Management*, no. 5, pp. 5–10.

18. Davis M.K. (2013). Entrepreneurship: an Islamic perspective, *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, vol. 20, no. 1, pp. 63–69.

19. Moha A.A., Md. Siddique E.A. (2020). Halal Entrepreneurship: Concept and Business Opportunities. Entrepreneurship: Contemporary Issues. Edition: 1st. Chapter: 7. Publisher: Intech-Open. P. 1–15.

20. Molla R.I., Alam M.M., Bhuiyan A.B., Alam A.S.A.F. (2015). Islamic and Social Entrepreneurships for Social Justice: A Policy and Structural Framework for Social Enterprise Economics, *Journal of Islamization of Knowledge and Contemporary Issues*, vol. 13, no. 1, pp. 1–27.

21. Oukil M.S. (2013). Entrepreneurship and entrepreneurs in an islamic context, *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, vol. 3, no.

3, pp. 111–131.

22. Gambееva Yu.N., Medvedeva S.N. (2018). Islamic finances: Features of formation and development, *Russian entrepreneurship*, vol. 19, no. 1, pp. 335–349.

23. Chubarova T.V. (2011). Social responsibility in a market economy: employee, business, state. Saint Petersburg: Nestor History. 320 p.

24. Grigoryeva N.S. (2008). Social policy in Russia and the world: the demand for social quality, *World of change*, no. 1, pp. 82–95.

25. Bakhareva O.V., Romanova A.I. (2019). Institutes of innovative development of the region. Monograph. Moscow: “Scientific and Publishing Center Infra-M”. 234 p.

26. Fomin A.A., Kulkova V.Yu., Agapov O.D., Gilmeeva R.Kh., Safina Z.N., Leontyeva T.I., Tuzikov A.R., Belyakov R.Yu., Gafiyatullin M.M., Gimadutdinov A.F., Safin T.F. (2019). Civil Society in the Republic of Tatarstan: potential and growth points. Monograph. Kazan: Publishing House “Cognition”. 287 p.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Varvara Yu. Kulkova** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Kazan State Power Engineering University (51, Krasnoselskaya St., Kazan, 420066, Russia); [kulkova77@mail.ru](mailto:kulkova77@mail.ru). RSCI AuthorID: 360869, ORCID: 0000-0001-9943-1780.

**Haitham Abbas Mohamed Youssef** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (84, Vernadsky Av., Moscow, 119571, Russia); [haitham.youssef4@yahoo.com](mailto:haitham.youssef4@yahoo.com). RSCI AuthorID: 1044856, ORCID: 0000-0002-7197-393X.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ШКОЛЬНИКОВ В ЗЕРКАЛЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СОПОСТАВЛЕНИЙ

И.Н. Молчанов<sup>ab</sup>

<sup>a</sup> Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

<sup>b</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

### АННОТАЦИЯ:

**Цель.** Выявление сущностных характеристик человеческого интеллектуального капитала в контексте формирующейся концепции гуманистической экономики; выявление особенностей его формирования посредством сравнения образовательных достижений школьников, обучающихся в организациях среднего общего образования (на примере России и ряда развитых зарубежных стран); установление факторов, влияющих на организацию учебного процесса и качество подготовки обучающихся.

**Методология и методы.** На базе использования системного и цивилизационного подходов, компаративного и контент-анализа, методов индукции и дедукции, логического сравнения и экспертных оценок выполнен анализ образовательных достижений обучающихся. Информационной основой послужили результаты периодически проводимых международных статистических обследований образовательных достижений школьников 4-х и 8-х классов. Проведена сравнительная оценка грамотности 15-летних обучающихся с детализацией на читательскую, математическую и естественнонаучную грамотность. Для выяснения причин различий между странами полученные результаты сопоставлялись с данными об объемах финансирования систем образования разных стран.

**Результаты.** По выбранным для исследования странам выполнено сопоставление образовательных достижений обучающихся и финансового обеспечения системы образования по ступеням МСКО-2011 г. На основе анализа публикаций и применения инструментария оценки интеллектуального капитала школьников, принятого при международных сопоставлениях образовательных достижений обучающихся, установлены высокие уровни академических успехов российских школьников. Определены причины, сдерживающие формирование когнитивных и социально-поведенческих навыков школьников, являющиеся следствием недостаточно активного развития навыков совместного решения проблем. Выделение отдельных аспектов, влияющих на формирование и практические имплементации интеллектуального капитала помогло выявить особенности его накопления, проявляющиеся в объективных устремлениях школьников к овладению знаниями по разным дисциплинам образовательного цикла. Подтверждена ценность результатов периодически проводимых международных обследований по измерению знаний обучающихся и целесообразность их применения при исследованиях воспроизводства интеллектуального капитала. На основе оценки эффективности применения международных тестовых баллов установлены сферы приложения полученных результатов в целях совершенствования управления системой образования.

**Рекомендации.** На основе выполненного анализа образовательных достижений школьников обоснована необходимость изменения подходов к управлению образованием как особой отраслью национальной экономики, вносящей основной вклад в формирование и развитие интеллектуального человеческого капитала. Сформулированы выводы о своевременности обновления приоритетов государственной политики и более широкого применения методов и инструментов макроэкономического и регионального планирования, развития творческой инициативы на муниципальном уровне управления, с акцентированием внимания на улучшении учебного процесса в организациях дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования (ступени 0 – 4 МСКО 2011 г.). Сформулированы рекомендации по улучшению организации учебного процесса и повышению качества подготовки обучающихся.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** образование и экономическое развитие, человеческий интеллектуальный капитал, целесообразность международных сопоставлений, формирование креативного класса, гуманистическая компонента экономики.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Молчанов И.Н. Интеллектуальный капитал школьников в зеркале международных сопоставлений // Вопросы управления. 2022. № 4. С. 31–45. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/03>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-31-45. EDN: OJYICZ.

### *Введение*

В современный период цифровой трансформации возрастает роль гуманистической компоненты в функционировании общества, а закономерным результатом организационных преобразований становится ориентация управленческой деятельности на «потребности, развитие способностей и творческого потенциала» человека<sup>1</sup>. В гуманистической экономике, как высшей ступени в иерархической классификации видов (типов) экономик<sup>2</sup>, человек рассматривается как личность, разностороннее развитие которой происходит в процессе накопления человеческого интеллектуального капитала. Одновременно количество и качество трудовых ресурсов относятся к источникам экономического роста. Эволюционное становление гуманистической экономики обуславливается протекающими в социуме процессами, характеристиками которых выступают показатели уровня и качества жизни населения, продолжительность здоровой жизни, человеческий потенциал, накопление человеческого интеллектуального капитала. В этом ряду синонимически родственных понятий основанием являются образовательные достижения обучающихся, базисом для формирования которых служит система образования и воспитания подрастающего поколения.

Исходя из концептуального представления, в гуманистической экономике создаются максимально благоприятные условия для жизнедеятельности всех индивидов, разнообразия форм приложения труда, наиболее полного удовлетворения разнообразных запросов членов общества. Такой целевой ориентир сознательного переустройства окружающей действительности ставит принципиально новые задачи перед социальными акторами в различных сфе-

рах деятельности, и особенно – в аспекте воспроизводства человеческого интеллектуального капитала. В русле гуманизации современной экономики особую актуальность приобретают вопросы организации эффективной системы образования и воспитания подрастающего поколения на различных уровнях системы государственного управления. В основе организации такой многоаспектной деятельности лежит проведение ориентированной на перспективные общественные потребности государственной образовательной политики. Объективные изменения внутренних и внешних условий в экономической и политической жизни обуславливают возникновение новых сочетаний интересов различных акторов, отражающих разнообразие векторов интеграции в глобальном масштабе и обновление приоритетов экономического развития на пути к гуманизации общества.

Тенденции расширенного воспроизводства во многом определяются состоянием и динамикой развития формирующих человеческий потенциал отраслей – образования, науки, здравоохранения, культуры. Актуальность исследования состоит в выявлении ключевых характеристик, формирующих понятие человеческого интеллектуального капитала и формулировании главных задач развития образования (на примере подсистемы общего образования) как «особой» отрасли национальной экономики в контексте ее исключительно высокой роли в трансформационных преобразованиях современного общества. Значимость процесса накопления человеческого интеллектуального капитала для научно-технологического и социально-экономического прогресса ярко проявляется в увязке с решением архиважной задачи формирования креативного класса. Ис-

<sup>1</sup>См. Комментарий к Федеральному закону от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (постатейный). URL: [http://www.consultant.ru/law/podborki/kommentarii\\_k\\_273-fz\\_ob\\_obrazovanii/](http://www.consultant.ru/law/podborki/kommentarii_k_273-fz_ob_obrazovanii/).

<sup>2</sup>В научных разработках ученых представлены различные концепции развития экономик (э.): э. индустриального общества; э. супериндустриального общества; информационная э.; э. постиндустриального общества; инновационная э.; э. знаний; постэкономическая формация; э. открытого общества; э. психотропной цивилизации; нономика; гуманистическая э.

следование концентрируется на предметном рассмотрении образовательных достижений обучающихся как ключевом компоненте человеческого интеллектуального капитала, накопление которого реализуется в его базовой сфере – образовании.

***Человеческий интеллектуальный капитал  
как инновационный компонент  
в структуре человеческого капитала***

В устоявшемся традиционном представлении человеческий капитал характеризуется расходами на получение образования, культурных навыков, сохранение здоровья, приобретение профессиональных компетенций. Устремления индивидов к приобретению данных составляющих человеческого капитала сопровождаются определенными вложениями, инвестициями как материальными, так и финансовыми.

Изначально возникло понимание индивидуального человеческого капитала как совокупности «врожденных способностей, общего и специального образования, приобретенного профессионального опыта, творческого потенциала, морально-психологического и физического здоровья, мотивов деятельности, обеспечивающих возможность приносить доход» [1, с. 98]. Эти основные элементы отражают базовые качества личности (знания, способности, опыт, культуру, мотивацию) и составляют полноценную картину индивидуального человеческого капитала («капитал здоровья, культурно-нравственный капитал, трудовой капитал, организационно-предпринимательский капитал, интеллектуальный капитал») [1, с. 100], который формируется на основе названных качеств. Однако именно сфера образования способствует дальнейшему развитию и накоплению человеческого капитала.

Человеческий капитал в значительной мере поддается формализации посредством исчисления количественных характеристик затрат (инвестиций) и результатов (доходов) в стоимостном измерении, однако сам процесс его накопления весьма специфичен. Для человеческого капитала характерно, с одной стороны, наличие определенной статистической корреляции, а с другой – отсутствие устойчивой причинно-следственной связи между образующими его элементами. В условиях глобальных

трансформационных изменений наполняется новым смыслом содержательная «основа человеческого капитала как системы рентообразующих активов, отражающих разные грани личности человека, эффективное формирование которых приходится на самые ранние этапы развития индивида» [2, с. 136]. Подобное конструктивное понимание данной научной категории целесообразно применять для оценки эффективности проводимых реформ и прогнозных разработок по ключевым направлениям развития социальной сферы. Это представляется крайне продуктивным в отношении проведения политики сохранения семьи, трудового потенциала и сбережения народонаселения, перехода на цифровизацию здравоохранения и образования в условиях формирующейся национальной экосистемы.

Активизация исследований человеческого капитала инициировала возникновение качественно иных научных категорий. Например, «интеллектуальный капитал» интерпретируется российскими учеными как «неоязаемости, приносящие доход» [3, с. 8], рассматривается как «принадлежащий не организации, а самим работникам» [4, с. 63]. Оригинальностью отличается понимание человеческого интеллектуального капитала как «совокупности интеллектуального потенциала и результатов интеллектуально-инновационной деятельности» [5, с. 72].

В зарубежных публикациях можно встретить более предметные трактовки интеллектуального капитала применительно к уровню определенной социальной общности (организации, территории). Например, как всей совокупности «неденежных и нематериальных ресурсов, полностью или частично контролируемых организацией и участвующих в создании ценности» [6, с. 14]; «как скрытых ценностей людей, предприятий, общества и регионов, представляющих собой действующие или потенциальные источники благосостояния» [7, р. 14].

Более содержательные трактовки интеллектуального капитала можно найти в зарубежных публикациях применительно к уровню конкретной социальной общности (организации, территории). Например, как и все неденежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании стоимости [6, с. 14]; как

скрытые ценности людей, компаний, компаний и территорий, текущие или потенциальные источники богатства [7, с. 14].

Близкая по уровню обобщения формулировка описывает интеллектуальный капитал безотносительно к уровню управления: как «совокупность неосязаемых объектов, свойств и связей некоторой социально-экономической системы, оцениваемых субъектами управления как способных создавать ценность и участвовать в процессах общественного воспроизводства на разных уровнях организации народного хозяйства» [8, с. 18]. Представленное определение раскрывает интеллектуальный капитал в широком смысле, без учета иерархического контекста. Его отличие в том, что оно базируется на таких инвариантных характеристиках, как «неосязаемость, способность создавать ценность, принадлежность некоторой системе, вовлеченность в отношения в процессе общественного воспроизводства и оценка как способ выявления» [8, с. 18]. Заслуживает внимания и узкая трактовка интеллектуального капитала, включающая не все возможные неосязаемые объекты, удовлетворяющие представленным требованиям, а ограниченная некоторой их комбинацией в конкретных рамках, а именно: система «неосязаемых объектов, свойств и связей конкретного индивида, группы, организации, региона, страны и т.д., оцененных субъектами управления как способные использоваться для достижения целей своего обладателя» [8, с. 18].

Обзор представленных дефиниций подтверждает мысль о том, что до настоящего времени не выработано единство взглядов о составе интеллектуального капитала. Однако не вызывает сомнений целесообразность его соотнесения с базисной категорией, а именно – человеческим капиталом, в структуре которого ведущая роль принадлежит образованию, а предназначение состоит в формировании образовательного потенциала населения. Общепризнано, что человеческий интеллектуальный капитал создается на уровне индивида и на уровне организации, но «фирме не принадлежит»; характерно акцентирование внимания на его специфическом компоненте, а именно: на приносящей доход интеллектуальной собственности [3, с. 8-9]. Существует мнение, что

в основе формирования человеческого интеллектуального капитала на уровне личности (отдельного работника) лежит сложно структурированная модель, элементами которой выступают интеллект, ментальный инструментарий и неявные неотчуждаемые знания. Предположительно, все названные элементы используются и на уровне коллективного интеллектуального социально-экономического субъекта (организации), но при этом применяются специфические средства для выражения их участия в формировании человеческого интеллектуального капитала [5, с. 72].

### *Оценка интеллектуального капитала школьников:*

#### *методологические подходы и результаты*

Для оценки интеллектуального капитала можно использовать ряд известных показателей, традиционно применяющихся при рассмотрении человеческого капитала, которые косвенно отражают отдельные стороны образовательного потенциала населения и рассчитываются на основе официально предоставляемых информационных статистических ресурсов, а именно: средняя ожидаемая продолжительность обучения, участие населения в непрерывном образовании, обеспеченность персональными компьютерами, использование программных средств, расходы на образование и др.

Однако следует констатировать: эти показатели характеризуют разные стороны деятельности системы образования, но не отражают образовательные достижения обучающихся, которые проявляются в их умении применять на практике полученные знания. Проблема состоит в том, возможно ли адекватно измерить когнитивные и социально-поведенческие навыки школьников и студентов в период их обучения в образовательных организациях системы образования.

Опираясь на изложенное, вполне правомерно констатировать, что человеческий интеллектуальный капитал формируется в процессе обучения, результатом которого являются образовательные достижения школьников и студентов. На межгосударственном уровне практически применяются различные методологические разработки для измерения образовательных достижений школьников в международных тестовых баллах. Справедливость та-

**Таблица 1** – Результаты учащихся по математике и естествознанию (средний балл по международной 1000-балльной шкале) (2019 г.)**Table 1** – Student results in mathematics and science (average score on the international 1000-point scale) (2019)

Показатели	Россия	Германия	США	Франция	Республика Корея	Япония	Среднее по миру <sup>a</sup>
Математика: 4-е классы	567 / 6	521 / 25	535 / 15	485 / 41	600 / 3	593 / 5	508
Математика: 8-е классы	543 / 6	—	515 / 12	483 / 22	607 / 3	594 / 4	489
Естественнонаучные дисциплины: 4-е классы	567 / 3	518 / 28	539 / 9	488 / 40	588 / 2	562 / 4	502
Естественнонаучные дисциплины: 8-е классы	543 / 5	—	522 / 11	489 / 21	561 / 4	570 / 3	490

Прим.: <sup>a</sup> средний показатель по странам, участвовавшим в исследовании.

Источник: Индикаторы образования: 2022 : Статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2022. С. 522–525.

кого подхода обосновывается на примере исследования, выполненного на материалах стран Латинской Америки и Африки [9, с. 15].

Источником информации для характеристики интеллектуального капитала школьников разных стран мира являются материалы межстрановых обследований: Международного мониторингового исследования качества школьного математического и естественнонаучного образования TIMSS<sup>3</sup> и PISA<sup>4</sup>. TIMSS – это программа, организованная Международной ассоциацией по оценке образовательных достижений IEA<sup>5</sup>. Опубликованные результаты раскрывают академические достижения школьников и содержат оценочные данные об уровне подготовки учащихся 4-х и 8-х классов по математике и предметам естественнонаучного цикла, т.е. позволяют охарактеризовать познавательные способности обучающихся. Обследования периодически организуются в рамках статистической выборки по специально разработанной методологии и охватывают ряд развитых и развивающихся стран мира. Это дает основания для проведения межстрановых сравнений интеллектуального капитала школьников. Результаты, полученные при таком представительном международном оценивании знаний, позволяют предметно (по балльной системе) охарактеризовать интеллектуальный капитал обучающихся и выявить приоритеты областей научного знания, которым уделяется

больше внимания в образовательных системах государств мира. Это дает основания при сравнении образовательных достижений школьников разных стран выявить их влияние на образовательную политику и вклад в формирование интеллектуального капитала общества.

По материалам исследования TIMSS выполнено сравнение интеллектуального капитала школьников России с другими крупными странами мира. На основе информации об уровне знаний школьников 4-х и 8-х классов по математике и естественнонаучным дисциплинам (Таблица 1) можно судить, во-первых, о различии в приоритетах при подготовке обучающихся по названным группам дисциплин в России и других странах мира (Германии, США, Франции, Республике Корея и Японии) и, во-вторых, о степени соответствия полученных показателей по России их средним уровням по странам мира, участвовавшим в данном исследовании.

Анализ представленной в таблице 1 информации свидетельствует о том, что в России уровень знаний школьников 4-х и 8-х классов по математике и естественнонаучным дисциплинам находится на передовых позициях в рейтинге и соответствует международным тестовым баллам таких развитых зарубежных стран, как Республика Корея и Япония. Полученные российскими школьниками результаты не только превышают средние общемировые уровни, но и существенно выше анало-

<sup>3</sup> TIMSS – Trends in Mathematics and Science Study.

<sup>4</sup> PISA – Program for International Student Assessment // <https://www.oecd.org/pisa/>

<sup>5</sup> IEA – International Association for the Evaluation of Educational Achievement. Данное исследование проводится один раз в четыре года. В 2019 г. был реализован его седьмой цикл, в котором участвовали более 500 тыс. учащихся из 64 стран мира. Основная цель – оценка подготовки учащихся 4-х и 8-х классов по математике и предметам естественнонаучного цикла. В России для проведения исследования TIMSS-2019 в 4-х классах были отобраны 294 образовательные организации, в 8-х классах – 296 образовательных организаций из девяти субъектов Российской Федерации. Оценка осуществлялась на основе результатов 4,0 тыс. четвероклассников и 3,9 тыс. обучающихся 8-х классов.

**Таблица 2** – Оценка грамотности 15-летних обучающихся (средний балл по международной 1000-балльной шкале) (2018 г.)**Table 2** – Literacy assessment of 15-year-old students (average score on the international 1000-point scale) (2018)

Показатели	Россия	Германия	США	Франция	Республика Корея	Япония
Читательская грамотность	479	498	505	493	514	504
Математическая грамотность	488	500	478	495	426	527
Естественнонаучная грамотность	478	503	502	493	519	529

Источник: Индикаторы образования: 2022 : Статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2022. С. 522–525.

гичных показателей по Германии, США, Франции. Данные исследования характеризуют высокий уровень образовательных достижений российских школьников, т.е. адекватно отражают интеллектуальный капитал обучающихся. «Россия относится к числу лидеров по показателю равенства в образовании и является одним из немногочисленных примеров прогресса в этой области»<sup>6</sup>.

Еще одним заслуживающим внимания источником для анализа образовательных достижений населения являются материалы PISA<sup>7</sup>. Они содержат полученные на основе измерений оценочные данные об уровне грамотности 15-летних обучающихся: читательской, математической и естественнонаучной. На этой основе выполнены международные сопоставления: проведено сравнение России с другими странами мира, участвовавшими в обследовании (Таблица 2).

Очередной этап изучения уровней читательской, математической и естественнонаучной грамотности проходил в 2018 г. Характерно, что в данном обследовании результаты оценивались в баллах и ранжировались по шести уровням: от низшего к высшему. К примеру, удель-

ный вес школьников, показавших низкий и высокий уровни читательской грамотности<sup>8</sup>, соответственно 1-й уровень и ниже (менее 407 баллов) и 5-6 уровни (626 баллов и более), составил: в России 22,1: 5,64; Германии 20,7: 11,3; США 19,3: 13,5; Франции 20,9: 9,2; Республике Корея 15,1: 13,1; Японии 16,8: 10,3. По показателю уровня математической грамотности<sup>9</sup>, соответственно 1-й уровень и ниже (менее 420 баллов) и 5-6 уровни (607 баллов и более), соотношение было следующим: в России 21,6: 8,1; Германии 21,1: 13,3; США 27,1: 8,3; Франции 21,3: 11,0; Республике Корея 15,0: 21,4; Японии 11,5: 18,3. По показателю уровня естественнонаучной грамотности<sup>10</sup>, соответственно 1-й уровень и ниже и 5-6 уровни (633 балла и более), составил: в России 21,2: 3,1; Германии 19,6: 10,0; США 18,6: 9,1; Франции 20,5: 6,6; Республике Корея 14,2: 11,8; Японии 10,8: 13,1<sup>11</sup>. Проведенный анализ свидетельствует о разнице в приоритетности подготовки учащихся по названным предметным группам в этих странах.

Из изложенного следует, что к индикаторам, раскрывающим интеллектуальный капитал школьников, можно отнести образовательные достижения учащихся, которые характе-

<sup>6</sup> Shmis, Tigran; Parandekar, Suhas D. 2018. Education Equity in the Russian Federation: Summary Report (English). Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/139291530189329351/Education-Equity-in-the-Russian-Federation-Summary-Report>

<sup>7</sup> Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся (Program for International Student Assessment – PISA), реализуется ОЭСР, ориентирована на оценку образовательных достижений обучающихся 15-летнего возраста и их умения применять полученные знания в жизни. В рамках данного обследования используются следующие понятия: читательская грамотность, математическая грамотность, естественнонаучная грамотность // <https://www.oecd.org/pisa/>

<sup>8</sup> Читательская грамотность – способность человека понимать и использовать письменные тексты, размышлять о них и заниматься чтением для того, чтобы достигать своих целей, расширять свои знания и возможности, участвовать в социальной жизни.

<sup>9</sup> Математическая грамотность – способность человека определять и понимать роль математики в окружающем мире, высказывать хорошо обоснованные математические суждения и использовать математику так, чтобы удовлетворять в настоящем и будущем потребности, присущие созидательному, заинтересованному и мыслящему гражданину.

<sup>10</sup> Естественнонаучная грамотность – способность человека осваивать и использовать естественнонаучные знания для постановки вопросов, освоения новых знаний, объяснения естественнонаучных явлений и формулирования основанных на научных доказательствах выводов, затрагивающих естественнонаучную проблематику; понимать основные особенности естествознания как формы человеческого познания; демонстрировать осведомленность в том, что естественные науки и технология оказывают влияние на материальную, интеллектуальную и культурную сферы общества; проявлять активную гражданскую позицию при рассмотрении проблем, связанных с естествознанием.

<sup>11</sup> Индикаторы образования: 2021: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, В.И. Кузнецова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2021. С. 497-502.

ризуются уровнем грамотности обучающихся и оцениваются в международных тестовых баллах с конкретизацией по ключевым направлениям читательской, математической и естественнонаучной грамотности.

Однако международные эксперты констатируют: вследствие трансформаций мировой экономики на рынке труда востребованы новые навыки: «критическое мышление, креативность, умение работать совместно и коммуникативность»<sup>12</sup>. По результатам исследования было выявлено: «Имея хорошие результаты по естественным наукам, математике и чтению, российские школьники уступают своим сверстникам из других стран ОЭСР по навыкам совместного решения проблем»<sup>13</sup>. Аналогичный вывод сделан в коллективном труде отечественных ученых: практическое применение формирующихся у российских школьников когнитивных и социально-поведенческих навыков несколько отстает по сравнению с учащимися других стран [10].

Следует подчеркнуть, что подобные проблемы наблюдаются в разных регионах мира. Например, в работе Э. Ханушека и Л. Вёссманна, выполнивших глобальное исследование о состоянии интеллектуального капитала на примере государств Латинской Америки и Африки, указывается: низкие результаты экономического роста в ряде стран и регионов мира за последние 50 лет в значительной мере объясняются низким уровнем когнитивных навыков обучающихся. Авторы приходят к такому выводу: «Будущее региона (Латинской Америки – прим. И.Н. Молчанова) в немалой степени зависит от прогресса в увеличении его интеллектуального капитала» [9, с. 16].

Обобщение представленной в таблицах 1, 2 информации и экспертных мнений по результатам выполненных международных исследований приводит к выводу о целесообразности пересмотра принятых подходов к организации образовательного процесса. В частности, наряду с традиционно построенными уроками применение практики проведения занятий в нестандартных (например, игровых) формах;

постоянное совершенствование разнообразных творческих методик в ходе обучения воспитанников детских дошкольных учреждений и учащихся общеобразовательных школ; широкое обсуждение и распространение передовых практик и накопленного положительного опыта педагогической деятельности. Отдельной предметной областью является поиск приемлемого (по критериям ресурсоемкости, эффективности и результативности) статистического и социологического инструментария для периодического проведения соответствующих исследований о формировании когнитивных и социально-поведенческих навыков школьников, умении работать на групповых занятиях, а также отражения их результатов в официальных информационных изданиях.

#### **Финансовый аспект образовательной политики: роль государства**

Политика в сфере образования традиционно является прерогативой государства. Особенности государственной образовательной политики отражает удельный вес расходов на образование в валовом внутреннем продукте (ВВП) страны. В 2020 г. в России данный индикатор достиг уровня 4,6% (в 2018 г. – 4,1%, т.е. увеличился на 0,5%), в том числе государственные расходы составили 4,0% (в 2018 г. – 3,5%); негосударственные – 0,6% (не изменились по сравнению с 2018 г.). В Германии удельный вес расходов на образование в ВВП в 2018 г. составлял 5,3%, в том числе государственные расходы – 4,6%, негосударственные – 0,7%. В США соответственно 6,0%, 4,1%, 1,9%; во Франции – 5,0%, 5,3%, 0,6%; в Республике Корея – 5,1%, 4,9%, 1,1%<sup>14</sup>. В Японии – 4,2% (совокупные данные по ступеням образования). Следовательно, основную роль в функционировании сферы образования в России и развитых зарубежных странах занимают государственные (преимущественно бюджетные) источники финансирования. Более детальная картина распределения государственных средств между уровнями образования по системе МСКО-2011 г. представлена в таблице 3.

<sup>12</sup> Доклад об экономике России № 43. Россия: рецессия и рост во время пандемии. Всемирный банк. 2020. С. 84.

<sup>13</sup> Там же. С. 85.

<sup>14</sup> Индикаторы образования: 2022: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, О.А. Зорина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2022. 532 с. С. 491-492.

**Таблица 3** – Государственные расходы на образование в процентах к общим государственным расходам (2018 г.)  
**Table 3** – Government spending on education as a percentage of total government spending (2018)

Показатели	Россия	Германия	США	Франция	Республика Корея	Япония
<b>Всего</b> <i>в том числе:</i>	10,7	11,2	11,5	9,7	13,1	...
Дошкольное образование (ступень 0 МСКО-2011 г.)	2,5	1,9	...	1,2	...	0,2
Начальное общее, основное общее и среднее общее образование (ступени 1, 2, 3 МСКО-2011 г.)	4,3	6,0	8,3	6,2	10,3	6,1
Среднее профессиональное образование – программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих (ступень 4 МСКО-2011 г.)	№ <sup>a</sup>	0,3	0,0	0,0	—	№ <sup>a</sup>
Среднее профессиональное образование – программы подготовки специалистов среднего звена (ступень 5 МСКО-2011 г.)	0,7	0,0	№ <sup>a</sup>	0,5	0,3	0,2
Высшее образование (ступени 6, 7, 8 МСКО-2011 г.)	1,6	2,9	3,2	1,7	2,5	1,5

Прим.: <sup>a</sup> включено в нижеследующую строку.

Источник: Индикаторы образования: 2022 : Статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2022. С. 522–525.

Проводимая государством политика в сфере образования тесно увязывается с финансовым обеспечением деятельности образовательных организаций и распределением приоритетов между уровнями образования. Сопоставление представленных стран, основанное на данных таблицы 3 о государственном финансировании образования по ступеням МСКО-2011 г. и информации об образовательных достижениях школьников (см. таблицы 1, 2) приводит к следующим выводам. Выстраивание приоритетов в государственном финансировании образования по ступеням МСКО-2011 г. в России на долгосрочный период целесообразно увязывать, во-первых, с релевантными демографическими и финансовыми прогнозами. В данном случае значение имеют предполагаемые изменения в демографической ситуации как в целом по стране, так и в разрезе отдельных территорий. Во-вторых, следует учитывать перспективные потребности в подготовке кадров согласно актуальным нормативным правовым документам и Атласу профессий цифровой экономики<sup>15</sup>. В-третьих, необходимо изыскивать возможности для наращивания доходов образовательных организаций за счет законодательно установленных источников средств: как государственных, так и негосударствен-

ных (частных). Результатом последовательного проведения такой политики будет кратный рост расходов на нужды образования.

В научном сообществе и российской системе образования сформировалось понимание того, что для повышения качественных характеристик знаний школьников, привития обучающимся полезных навыков и востребованных рынком труда компетенций требуется существенное увеличение объемов финансирования и применение организационных новаций в деятельности органов управления образованием. В трудах ИМП РАН обосновывается необходимость приращения объемов государственного финансирования образования не менее чем на 5% ежегодно, что будет основанием для повышения оплаты труда педагогов и поддержания устойчивости экономического роста на обозримую перспективу [11, с. 127-128].

Различия в приоритетах финансирования обучающихся по ступеням МСК-2011 отчетливо прослеживаются при сравнении удельных расходов на образование в России и ряде зарубежных стран (Таблица 4).

Представленные данные подтверждают мысль о целесообразности переноса приоритетов образовательной политики Российского государства в направлении увеличения расхо-

<sup>15</sup> Атлас профессий будущего / Н.Ю. Анисимов, Л.М. Гохберг, Г.О. Греф, Н.В. Дудина, С.В. Черногорцева, Н.А. Шматко и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; ПАО «Сбербанк». Вып. 2. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 240 с.

**Таблица 4** – Расходы на образование в расчете на одного обучающегося (долл. США; по паритету покупательной способности национальных валют) (2018 г.)**Table 4** – Spending on education per student (USD; purchasing power parity of national currencies) (2018)

Показатели	Россия	Германия	США	Франция	Республика Корея	Япония
<b>Всего</b> <i>в том числе:</i>	5125	14255	18593	11929	12914	...
Дошкольное образование (ступень 0 МСКО-2011 г.)	4571	13509	...	9164	...	7841
Начальное общее образование (ступень 1 МСКО-2011 г.)	№ <sup>а</sup>	10096	13139	8724	12735	8977
Основное общее и среднее общее образование (ступени 2, 3 МСКО-2011 г.)	3944	13926	14859	13006	14978	11330
Среднее профессиональное образование – программы подготовки специалистов среднего звена (ступень 5 МСКО-2011 г.)	4663	12112	№ <sup>а</sup>	15706	6016	14102
Высшее образование (ступени 6, 7, 8 МСКО-2011 г.)	14311	19324	34036	17940	12685	20657

Прим.: <sup>а</sup> включено в нижеследующую строку.

Источник: Индикаторы образования: 2022 : Статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2022. С. 522–525.

дов на дошкольное, начальное, основное общее и среднее общее образование (ступени 0, 1, 2, 3 МСКО-2011). Своевременность проведения подобной корректировки обусловлена необходимостью активизации деятельности педагогов по организации работы в малых группах, развитию когнитивных и социально-поведенческих навыков у детей младших и средних возрастов в целях формирования человеческого интеллектуального капитала в расчете на долгосрочную перспективу. В целом, при проведении политики государства в сфере образования следует ориентироваться на повышение гибкости механизма финансового обеспечения деятельности образовательных организаций, в том числе и в распределении приоритетов между уровнями образования.

В свете изложенного возрастает актуальность проблематики воспроизводства человеческого интеллектуального капитала, понимаемого как его постоянное возобновление (образование). Учитывая зависимость этого процесса от инвестиций, центральной темой экономических исследований должны стать финансовые отношения<sup>16</sup> по формированию и использованию человеческого интеллектуального капитала. Воспроизводственная концепция

финансов «детально отражает обеспечение процесса общественного воспроизводства финансовыми ресурсами. При этом фактическое воспроизводство финансовых ресурсов включает этапы их формирования, распределения и использования» [13]. В данном контексте необходимо выстроить эффективную конструкцию финансового управления процессом воспроизводства человеческого интеллектуального капитала<sup>17</sup> как составной части подсистемы управления образованием в рамках общегосударственной системы макроэкономического управления.

### **Роль образования в формировании новой модели экономического развития страны**

Государственная образовательная политика Российского государства нацелена на развитие человеческого интеллектуального капитала, увеличение трудовой мобильности работающих. Ключевая задача системы образования состоит в формировании у обучающихся уровня знаний и компетенций, когнитивных и социально-поведенческих навыков, соответствующих потребностям гуманистической экономики, созданию условий для их быстрого обновления и непрерывного совершенствования.

<sup>16</sup> Финансовые отношения понимаются как экономические отношения между субъектами финансовой системы, связанные с формированием, распределением и использованием денежных средств в целях обеспечения общественных потребностей. Ключевой фигурой финансовых отношений является человек [12, с. 84–85].

<sup>17</sup> Применительно к теме данного исследования речь идет о воспроизводстве интеллектуального капитала школьников, которое состоит в поддержании, накоплении и обновлении образовательных достижений обучающихся.

Основной целью функционирования системы образования становится выработка мер по поддержке раннего развития детей (возраст от 0 до 6 лет). Именно здесь нужно заложить основы познавательного мышления. Исключительно высока роль педагога в период получения обучающимися среднего общего образования (от 7 до 18 лет), поскольку в школьные годы активно формируется человеческий интеллектуальный капитал. В период обучения в системе профессионального образования (от 18 до 24 лет) завершается становление индивида как личности, приобретение им профессиональных умений и компетенций, закладываются основы интеллектуального капитала взрослого населения (от 25 до 64 лет). Все приобретенные знания и навыки призваны служить становлению креативной личности, которая в процессе творческого труда получает соответствующее затраченным ресурсам вознаграждение, создает высокую добавленную стоимость, что в конечном итоге содействует экономическому росту и процветанию государства.

В целом, основываясь на аналитическом материале о результатах деятельности систем школьного образования разных стран (см. таблицы 1-4), можно сделать вывод о высоком уровне потенциала системы образования России. Усиление внимания к формированию когнитивных и социально-поведенческих навыков обучающихся позволит добиться еще более весомых результатов в работе педагогических коллективов.

Преломление ситуации, сложившейся в сфере образования в ряде регионов мира применительно к России, приводит к мысли о приоритетной роли интеллектуального капитала в обеспечении высоких темпов экономического роста. В этой связи необходимо указать на наиболее очевидные источники ускорения экономического развития, которые характерны для современного интенсивно развивающегося государства. Прежде всего, это сокращение диспропорциональности в функционировании отраслей, территорий и социальной структуры общества. Далее – это кропотливая работа по формированию эффективной институциональной структуры. И наконец, это концентрация усилий на формировании интеллектуального человеческого капитала страны, основу кото-

рого составляют поколения разных возрастов, получившие профессиональное образование, обладающие высоким уровнем когнитивных и социально-поведенческих навыков и активно участвующие в формировании креативного класса. Позитивный результат этой деятельности благотворно отражается на состоянии национальной экономики: «Интеллектуальный капитал в значительной степени определяет наблюдаемые изменения уровней дохода в разных странах мира» [9, с. 20].

В современных условиях важным становится не только учет «многообразия интересов и механизмов воспроизводства» [14, с. 6]. Во главе угла – свободное участие населения в рыночных отношениях и максимальное задействование всего комплекса способностей человека в целях его гармоничного развития [15]. Дискуссия в научной литературе о необходимости выбора новых ориентиров, направленных на развитие способностей и талантов человека, имеет разные векторы. Один из них – формирование эффективной системы макроэкономического управления, на востребованность которого обращают внимание ведущие российские ученые [16; 17].

Все большее число исследователей склоняются к мнению о том, что в современной экономике приоритетной составной частью экономической деятельности становится расширенное планирование. Если при капитализме государственное планирование предполагает «управление работой капиталистических кругооборотов капитала (либо путем изменения стимулов, либо путем прямого поручения)», то при социализме планирование «направляется и осуществляется обществом с целью поддержки и содействия благосостоянию и развитию человека» [18, р. 38-39]. Существует мнение, что инструменты, которые государство использует для планирования и реализации своих планов, могут быть разнообразными и их выбор не имеет определяющего значения, поскольку производство планируется и осуществляется обществом в целях человеческого развития [18, р. 48-49].

В современный период активного обновления национальной экономической модели России актуальным становится вопрос о своевременности более целенаправленного задейство-

вания в хозяйственной практике методологии государственного планирования, в первую очередь научных принципов, нормативного и балансового методов и инструментального обеспечения. Накопленный опыт априори имеет многоаспектное применение, однако в рамках рассматриваемой проблематики он востребован прежде всего для расчета перспективного спроса на специалистов по отраслям и секторам национальной экономики. Располагаемый арсенал методических средств представляет интерес для научного обоснования объемов и структуры подготовки кадров в системе профессионального образования на средне- и долгосрочную перспективу.

В практике социалистического планирования были широко распространены не только материальные балансы, на эффективность которых указывают зарубежные исследователи [19], но также трудовые и стоимостные (финансовые) балансы. Яркий пример успешного применения финансовых балансов в настоящее время – практика разработки и исполнения бюджетов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях бюджетной системы. Любой баланс предполагает наличие равенства доходной и расходной частей, т.е. достижение сбалансированности между имеющимися в распоряжении экономических агентов ресурсами и умением их эффективно использовать для целей общественного развития. В Советском Союзе была сформирована система трудовых балансов, разносторонне раскрывающая особенности функционирования трудового потенциала. На этой основе рассчитывались потребности в специалистах и планы приема в профессиональные учебные заведения. Как представляется, данный опыт следовало бы реанимировать и после соответствующего переосмысления применять на практике в целях оптимизации деятельности отечественной системы образования.

### **Заключение**

Исследование особенностей человеческого интеллектуального капитала как сложносоставной научной категории, различий во взглядах ученых на его концептуальное понимание и сущностное наполнение подтверждает вывод о том, что «научное знание начинает играть

основную роль в экономическом развитии и заменяет стихийное экономическое развитие сознательной и целеполагающей деятельностью людей» [20, с. 27]. В нестабильных макроэкономических условиях и высокой неопределенности будущих векторов трансформационных изменений коренным образом изменяется роль государства: оно руководствуется максимизацией общественной полезности. Именно государственное участие предопределяет тенденции развития образования, превращает его в ключевую отрасль, которая по мере продвижения к гуманистической экономике приобретает новые качественные характеристики.

Государственная образовательная политика России требует обновления. Ее ориентир – развитие человеческого потенциала – целесообразно сконцентрировать на формировании фундаментальных знаний по математическим и естественнонаучным дисциплинам, при активизации когнитивных и социально-поведенческих навыков у обучающихся на всех ступенях образования. Именно познавательные навыки населения в совокупности с творческим отношением к делу (при наличии качественного профессионального образования) вносят наибольший вклад в создание интеллектуального капитала страны и прочной основы благосостояния общества на долгосрочную перспективу. Развитие творческого подхода к выполняемой деятельности у учащихся и студентов, а также у лиц разных возрастов, завершивших обучение в системе профессионального образования, позволит существенно продвинуться в формировании креативного класса, будет способствовать увеличению трудовой мобильности работающих как атрибута инновационной экономики и в конечном итоге приведет к достижению конечного результата – кратному повышению производительности общественного труда.

В систему инструментов, нацеленных на построение гуманистической экономики, по определению должна войти ориентированная на высокую результативность система макроэкономического управления, главное звено которой – человек. В этой связи первоочередной задачей накопления интеллектуального капитала становится укрепление системы поддержки раннего развития детей. Не менее претен-

ционные задачи стоят перед школьным и профессиональным обучением в условиях расширения выбора учебных заведений обучающимися, в их числе – создание эффективной отчетности образовательных организаций с учетом возрастающей конкуренции между ними; системный подход к формированию вознаграждения учителей общеобразовательных школ, преподавателей и наставников колледжей, профессорско-преподавательского состава вузов за высокие результаты работы по подготовке обучающихся.

Высокие требования к развертыванию деятельности по системному видению результа-

тов образовательного процесса на разных ступенях МСКО-2011 предъявляет цифровизация. Актуальностью отличаются предпринимаемые Правительством меры по усилению спектра научных исследований в вузах. Предлагается расширить практическую составляющую для целенаправленной подготовки обучающихся и направления их после завершения учебы на работу в субъекты Российской Федерации. Важными условиями выпуска высококвалифицированных специалистов становятся системное овладение профессией и умение ориентироваться в сложном комплексе проблем новой экономики.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование : Монография / под общ. ред. д.э.н., профессора В. Т. Смирнова. М. : Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. 513 с.

2. Аникин В.А. Человеческий капитал: становление концепции и основные трактовки // Экономическая социология. 2017. Т. 18. № 4. Сентябрь. С. 120–156. DOI: [10.17323/1726-3247-2017-4-120-156](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-4-120-156).

3. Козырев А.Н. Экономика интеллектуального капитала // Научные доклады. № 7(R). СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. 30 с.

4. Грузина Ю.М., Харчилава Х.П. Развитие человеческого капитала в высокотехнологичных и наукоемких отраслях экономики // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2021. Т. 11. № 6. С. 62–66. DOI: [10.26794/2226-7867-2021-11-6-62-66](https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-6-62-66).

5. Лосева О.В., Абдикеев Н.М. Концепция человеческого интеллектуального капитала в условиях цифровизации экономики // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14. № 2. С. 72–83. DOI : [10.26794/1999-849X-2021-14-2-72-83](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2021-14-2-72-83).

6. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. 436 с.

7. Bontis N. (2004). National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab region, *Journal of Intellectual Capital*, no. 1, pp. 13–39. DOI: [10.1108/14691930410512905](https://doi.org/10.1108/14691930410512905).

8. Макаров П.Ю. Интеллектуальный капи-

тал в понятийно-категориальном аппарате экономической науки: критическое осмысление и систематизация // Вопросы экономики. 2022. № 4. С. 5–25. [10.32609/0042-8736-2022-4-5-25](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-5-25).

9. Ханушек Э., Вёссманн Л. Интеллектуальный капитал в разных странах мира. Образование и экономическая теория роста / пер. с англ. Ю. Каптуревского ; под науч. ред. А. Рябова ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. 349 с.

10. Как увеличить человеческий капитал и его вклад в экономическое и социальное развитие : Тезисы докладов / С. С. Бирюкова [и др.] ; под ред. Я. И. Кузьминова, Л. Н. Овчаровой, Л. И. Якобсона ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. 63 с.

11. Структурно-инвестиционная политика в целях обеспечения экономического роста в России : Монография / под науч. ред. акад. В. В. Ивантера. М. : Научный консультант, 2017. 196 с.

12. Богатырева Е.Е. Финансовое управление воспроизводством человеческого капитала в инновационной экономике : теория, методология, моделирование. Новополоцк : ПГУ, 2013. 400 с.

13. Moyer R.C., McGuigan J.R., Kretlow W.J. (2009). *Contemporary Financial Management*. South Western.

14. Соболева И.В. Человеческий потенциал российской экономики: проблема сохранения и развития. М. : Наука, 2007. 203 с.

15. Sen A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.

16. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития. М. : Издательский дом «Научная библиотека», 2021. 746 с.

17. Полтерович В.М. О формировании системы национального планирования в России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. № 2 (26). С. 237–242.

18. Campbell Al. (2021). *Government Economic Activity, Neoliberalism and Capitalism, Markets*

and Planning, and Socialism, *Problems in Political Economy*, no. 4 (28), pp. 38–51. URL: <https://zenodo.org/record/5838337>.

19. Cockshott W. Paul, Allin Cottrell (1993). *Towards a New Socialism*. Nottingham: Spokesman.

20. Бодрунов С.Д., Воейков М.А. Государство, ноономика и постклассическая политэкономия // Вопросы политической экономии. 2021. № 4 (28). С. 22–37. URL: <https://zenodo.org/record/5838322>.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Молчанов Игорь Николаевич** – доктор экономических наук, профессор; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (119991, Россия, Москва, Ленинские горы, 1); Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (125993, Россия, Москва, Ленинградский пр-кт, 49); [9392940@gmail.com](mailto:9392940@gmail.com). AuthorID РИНЦ: 186567, ORCID: 0000-0003-4252-2387, ScopusID: 57207529880, ResearcherID: J-7684-2012.

## INTELLECTUAL CAPITAL OF SCHOOLCHILDREN IN THE MIRROR OF INTERNATIONAL COMPARISONS

I.N. Molchanov<sup>ab</sup>

<sup>a</sup> Lomonosov Moscow State University

<sup>b</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation

#### ABSTRACT:

**Purpose:** to identify the essential characteristics of human intellectual capital in the context of the emerging concept of the humanistic economy; identifying the features of its formation by comparing the educational achievements of schoolchildren studying in organizations of secondary general education (on the example of Russia and a number of developed foreign countries); the revealing of factors influencing the organization of the educational process and the quality of training of students.

**Methodology and methods:** based on the use of systemic and civilizational approaches, comparative and content analysis, methods of induction and deduction, logical comparison and expert assessments, an analysis of the educational achievements of students was carried out. The information basis was the results of periodically conducted international statistical surveys of the educational achievements of schoolchildren in the 4th and 8th grades. A comparative assessment of the literacy of 15-year-old students with details on reading, mathematical and natural science literacy was carried out. To find out the reasons for the differences between countries, the results obtained were compared with data on the volume of funding for education systems in different countries.

**Results:** in the countries selected for the study, a comparison was made of the educational achievements of students and the financial support of the education system at the levels of ISCED-2011. schoolchildren. The reasons hindering the formation of cognitive and socio-behavioral skills of schoolchildren, which are the result of insufficiently active development of skills for joint problem solving, have been identified. The identification of certain aspects that affect the formation and practical implementation of intellectual capital helped to identify the features of its accumulation, which are manifested in the objective aspirations of schoolchildren to acquire knowledge in various disciplines of the educational cycle. The value of the results

of periodically conducted international surveys to measure the knowledge of students and the feasibility of their application in the study of the reproduction of intellectual capital has been confirmed. Based on the assessment of the effectiveness of the application of international test scores, the areas of application of the results obtained in order to improve the management of the education system are established.

**Recommendations:** Based on the analysis of the educational achievements of schoolchildren, the need to change approaches to the management of education as a special branch of the national economy that makes the main contribution to the formation and development of intellectual human capital is substantiated. Conclusions on the timeliness of updating state policy priorities and the wider application of methods and tools of macroeconomic and regional planning, the development of creative initiative at the municipal level of government, with a focus on improving the educational process in organizations of preschool, primary general, basic general and secondary general education (level 0 – ISCED 4 2011) are formulated. Recommendations for improving the organization of the educational process and improving the quality of training of students are presented.

**KEYWORDS:** education and economic development, human intellectual capital, expediency of international comparisons, formation of a creative class, humanistic component of the economy.

**FOR CITATION:** Molchanov I.N. (2022). Intellectual capital of schoolchildren in the mirror of international comparisons, *Management Issues*, no. 4, pp. 31–45. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/03>. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-4-31-45](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-4-31-45). EDN: OJYICZ.

## REFERENCES

1. Smirnov V.T., Soshnikov I.V., Romanchin V.I., Skoblyakova I.V. (2005). Human capital: content and types, evaluation and stimulation. Monograph. Moscow: Mechanical Engineering-1, Oryol: OryolSTU. 513 p.
2. Anikin V.A. (2017). Human capital: the formation of concepts and the main interpretations, *Economic sociology*, vol. 18, no. 4. September, pp. 120–156. DOI: [10.17323/1726-3247-2017-4-120-156](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-4-120-156).
3. Kozyrev A.N. (2006). Intellectual capital economy, *Scientific reports*, no. 7(R). Saint Petersburg: Research Institute of Management of St. Petersburg State University. 30 p.
4. Gruzina Yu.M., Kharchilava H.P. (2021). The development of human capital in high-tech and knowledge-intensive sectors of the economy, *Humanities. Bulletin of the Financial University*, vol. 11, no. 6, pp. 62–66. DOI: [10.26794/2226-7867-2021-11-6-62-66](https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-6-62-66).
5. Loseva O.V., Abdikeev N.M. (2021). The concept of human intellectual capital in the context of digitalization of the economy, *Economics. Taxes. Right*, vol. 14, no. 2, pp. 72–83. DOI: [10.26794/1999-849X-2021-14-2-72-83](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2021-14-2-72-83).
6. Rouse J., Payk S., Fernstrom L. (2010). Intellectual Capital: Practice of Management. Saint Petersburg: Higher School of Management. 436 p.
7. Bontis N. (2004). National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab region, *Journal of Intellectual Capital*, no. 1, pp. 13–39. DOI: [10.1108/14691930410512905](https://doi.org/10.1108/14691930410512905).
8. Makarov P.Yu. (2022). Intellectual capital in the conceptual-categorical apparatus of economic science: critical understanding and systematization, *Voprosy Ekonomiki*, no. 4, pp. 5–25. [10.32609/0042-8736-2022-4-5-25](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-5-25).
9. Hanushek E., Viessmann L. (2022). Intellectual capital in different countries of the world. Education and economic growth theory. Trans. from English by Yu. Kapturevsky. National Research University “Higher School of Economics”. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics. 349 p.
10. Biryukov S.S. (2018). How to increase human capital and its contribution to economic and social development: theses of reports. National Research University “Higher School of Economics”. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics. 63 p.
11. Ivanter V.V. (sc. ed.) (2017). Structural and investment policy in order to ensure economic growth in Russia. Monograph. Moscow: Nauchny Konsultant. 196 p.
12. Bogatyreva E.E. (2013). Financial man-

agement of the reproduction of human capital in an innovative economy: theory, methodology, modeling. Novopolotsk: PSU. 400 p.

13. Moyer R.C., McGuigan J.R., Kretlow W.J. (2009). *Contemporary Financial Management*. South Western.

14. Soboleva I.V. (2007). *The human potential of the Russian economy: the problem of preservation and development*. Moscow: Nauka. 203 p.

15. Sen A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.

16. Kleiner G.B. (2021). *System economy: development steps*. Moscow: Publishing House "Nauchnaya biblioteka". 746 p.

17. Polterovich V.M. (2015). On the formation

of the national planning system in Russia, *Journal of the New Economic Association*, no. 2 (26), pp. 237–242.

18. Campbell A.I. (2021). Government Economic Activity, Neoliberalism and Capitalism, Markets and Planning, and Socialism, *Problems in Political Economy*, no. 4 (28), pp. 38–51. URL: <https://zenodo.org/record/5838337>.

19. Cockshott W. Paul, Allin Cottrell (1993). *Towards a New Socialism*. Nottingham: Spokesman.

20. Bodrunov S.D., Voeykov M.A. (2021). The state, neonomics and post-classical political economy, *Questions of political economy*, no. 4 (28), pp. 22–37. URL: <https://zenodo.org/record/5838322>.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Igor N. Molchanov** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Lomonosov Moscow State University (1, Lenin Hills, Moscow, 119991, Russia); Financial University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky Av., Moscow, 125993, Russia); [9392940@gmail.com](mailto:9392940@gmail.com). RSCI AuthorID: 186567, ORCID: 0000-0003-4252-2387, ScopusID: 57207529880, ResearcherID: J-7684-2012.

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІИ**

---

**CORPORATE MANAGEMENT**

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

С.В. Коптякова<sup>а</sup>, В.М. Гафурова<sup>а</sup>, Я.М. Захарова<sup>а</sup>

<sup>а</sup>Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова

### АННОТАЦИЯ:

В статье представлен анализ результатов авторского эмпирического исследования по выявлению активности персонала в ООО «Башнефть-Полюс» через анализ структуры персонала в компании, а также диагностику структуры и динамики проявления его активности.

В условиях рыночной экономики эффективное использование трудового потенциала позволяет повысить производительность труда, улучшить экономические показатели предприятия, а также создать положительный имидж компании. Поэтому проблема эффективного управления персоналом является актуальной для всех участников рынка, в том числе для предприятий нефтедобывающей отрасли.

Проведение исследования позволяет выявить потенциал управленческих механизмов в процессе развития активности персонала на примере ООО «Башнефть-Полюс». В ходе проведения исследования использованы общенаучные методы: аналитический метод, наблюдение, анкетный опрос, экономико-статистические методы, методы обработки полученных данных и др. Научную новизну составляет реализованный алгоритм аттестации персонала, базирующийся на психометрическом тестировании, цель которого – выявление проблемных факторов внутренней среды организации, влияющих на эффективность использования трудового потенциала.

Результаты и практическая значимость. Проведено теоретическое исследование менеджмента активности персонала, инструментов развития и управления активностью персонала. Проведен опрос сотрудников и предложены направления повышения эффективности использования трудового потенциала ООО «Башнефть-Полюс». Практическая значимость заключается в том, что результаты исследования могут быть применены на практике в процессе управления персоналом на предприятиях нефтедобывающей отрасли.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные положения социологии и экономики труда, менеджмента и теорий управления, а также принципы системного и функционального анализа. Эмпирической базой исследования выступили данные официальных документов, статистики и корпоративных отчетов о деятельности организации, результаты анкетирования работников ООО «Башнефть-Полюс» (опрошено 400 человек).

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** трудовой потенциал, эффективность, персонал, организация труда, мотивация, активность персонала.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Коптякова С.В., Гафурова В.М., Захарова Я.М. Совершенствование управленческого инструментария повышения эффективности использования трудового потенциала на предприятиях нефтедобывающей отрасли // Вопросы управления. 2022. № 4. С. 47–60. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/04>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-47-60. EDN: MYNWCA.

### **Введение**

Анализ активности персонала – это исследование того, как люди проявляют свой трудовой, деловой и инновационный потенциал в сложившихся организационных условиях. Принципы менеджмента активности персонала применяются с целью сделать работу сотрудников и организации более эффективной [1].

Исследование активности персонала может быть сосредоточено как на индивидуальном поведении сотрудников, так и на их коллективном взаимодействии и поведении организации в целом. При этом данные аспекты тесно связаны и влияют друг на друга [2-6].

В работе представлен анализ активности персонала предприятия нефтедобывающей отрасли на примере компании ООО «Башнефть-Полюс». ООО «Башнефть-Полюс» является филиалом ПАО АНК «Башнефть», одного из старейших предприятий, работающих в нефтедобывающей отрасли. «Башнефть-Полюс» занимается добычей нефти, а также добычей и разработкой углеводородов на территории Ямало-Ненецкого Автономного округа. На предприятии реализуются проекты по обучению работников с применением технологий мобильного обучения, «Башнефть-Полюс» подключена к реализации проекта «Культура безопасности 4.0» [7].

Анализ локальной нормативной документации, которая регулирует кадровую политику и управление активностью персонала в ООО «Башнефть-Полюс», демонстрирует нацеленность на корпоративную культуру, что характерно для наукоемких предприятий [8; 9]. Она основана на системе своевременной подготовки квалифицированного персонала и признаёт зависимость удовлетворенности сотрудников от уровня их квалификации.

В результате исследования необходимо выявить соответствие декларируемых ценностей реально существующей ситуации поддержания и развития активности персонала. Вполне возможно, что декларируемые и грамотно оформленные нормы так и остаются только намерениями, не реализуются и не работают в силу различных причин. С этой целью необходимо провести диагностику системы управления активностью персонала в ООО «Башнефть-Полюс».

### **Результаты эмпирического исследования**

Для анализа структуры и динамики активности персонала был проведён опрос руководителей и специалистов компании. В опросе приняли участие 400 человек. Целью опроса было рассмотрение условий, созданных в ООО «Башнефть-Полюс» для проявления и реализации трудовой и инновационной активности сотрудников как в компании в целом, так и на рабочем месте.

На первом этапе исследования существующая модель условий реализации активности персонала определялась через выявление вовлеченности сотрудников в деятельность организации. Опрос показал, что все сотрудники организации знают миссию и цель компании. При этом большая часть сотрудников (80%) помнят, что получили эту информацию из специального корпоративного буклета «Книга нового сотрудника», которая вручается при оформлении на работу. Для 20% сотрудников источником информации о корпоративной миссии и ценностях являются внутренние документы.

Распространению корпоративных ценностей среди новых сотрудников способствует и тот факт, что в организации существуют традиции, связанные с началом работы сотрудника, активно развита система адаптации персонала и стажировки. Таким образом, мы видим, что корпоративные мероприятия, нацеленные на комфортное вхождение в организацию для новых сотрудников, не только декларируются, но и реализуются на практике, а также хорошо воспринимаются персоналом.

В процессе трудовой деятельности сотрудники также вовлечены в повседневную жизнь компании, не связанную с их профессиональными обязанностями. Например, 100% сотрудников ответили в ходе опроса, что в компании поддерживается традиция отмечать день рождения организации, другие профессиональные праздники и совместные корпоративные мероприятия.

При этом празднование дней рождения сотрудников является исключительно инициативой руководителя подразделения или коллег, то есть как корпоративная традиция не поддерживается и не развивается: 30% опрошенных ответили, что в организации не существует традиции отмечать дни рождения сотрудников.

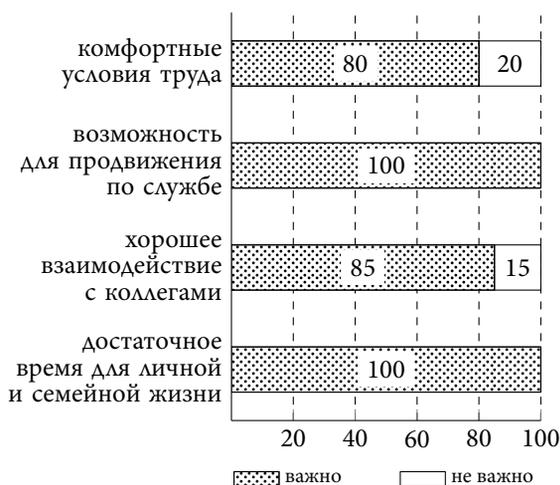
Руководство старается своевременно знакомить сотрудников с новостями, планами и целями развития организации через корпоративный сайт и корпоративный информационный портал. То, что эта информация актуальна и интересна сотрудникам, в ходе опроса подтвердили 100% респондентов.

Неоднозначные ответы были даны на вопрос: «Организуются ли у Вас профессиональные/научные конкурсы среди работников?». Несмотря на то что ООО «Башнефть-Полюс», фактически, является наукоемкой и высокотехнологичной организацией, 5% сотрудников на вопрос ответили отрицательно, а 10% – затруднились ответить.

Конечно, этот показатель не может служить свидетельством декларативности мероприятий по профессиональному обучению и развитию персонала, но он показывает некую условность подобных мероприятий для ряда сотрудников организации [10-13].

Данные о важности комфортных условий работы, полученные в ходе опроса, показывают, что такие критерии, как возможность продвижения по службе, хорошее взаимодействие с коллегами, комфортное рабочее место и наличие времени для семейной и личной жизни, т.е., свободного от трудовых обязанностей, важны для сотрудников, но не являются проблемным полем (Рисунок 1).

Подавляющее или абсолютное большинство всех опрошенных отметили важность таких параметров в работе, как возможность работать



**Рисунок 1** – Результаты анализа комфортных условий труда (%).

**Figure 1** – Results of the analysis of comfortable working conditions (%).

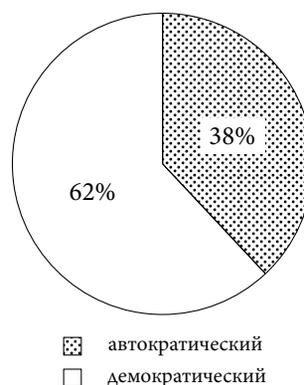
с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом, наличие достаточного количества времени для личной и семейной жизни, близость работы к месту жительства и другое. При этом 80% сотрудников ответили, что собираются работать в компании долго, а 20% указали на некомфортные условия труда в том плане, что они часто нервничают на работе.

Основная часть респондентов заявили, что редко выражают несогласие с мнением руководителя. При этом было отмечено, что несогласие может иметь место, но оно не высказывается, т.е. никак не выражается.

Большинство респондентов (62%) предпочитают видеть на месте руководителя человека, придерживающегося консультативного стиля управления, в противовес автократическому стилю, который может быть помехой для проявления деловой и инновационной активности персонала. Однако сторонников последнего также немало (Рисунок 2).

Это объясняется тем, что сторонники автократического стиля опираются в своей работе на жесткие регламенты и инструкции, и их неукоснительное соблюдение зачастую является залогом проявления трудовой активности и успешной работы [14]. При этом большинство опрошенных (79%) отнесли стиль управления своих руководителей к консультативному.

На втором этапе исследования были проанализированы организационные подсистемы, которые формируют условия для проявления, развития и реализации активности персонала на рабочем месте: «командообразование», «система коммуникаций», «психологический ми-



**Рисунок 2** – Ответ на вопрос «С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать?»

**Figure 2** – The answer to the question “What type of manager do you prefer to work with?”

кроклимат», «стиль руководства». Сотрудники различных подразделений отвечали на открытые вопросы о сложившемся стиле управления в компании на уровне руководителей структурных подразделений, о преимуществах и недостатках организационной структуры и условиях развития и реализации трудовой и деловой активности как на уровне отдельного подразделения, так и на уровне организации в целом.

В ходе опроса было отмечено, что в некоторых подразделениях не существует четко налаженной системы планирования деятельности сотрудников. Около 50% респондентов подчеркнули, что система взаимоотношений между руководителями и подчиненными, система обратной связи или межличностных взаимоотношений в подразделениях не отличается многообразием форм и, как правило, представлена контролем результата.

Можно отметить, что в организации существует коллектив, разбитый на большие и малые группы по интересам общения.

К факторам, создающим комфортные условия для проявления активности сотрудников в отдельно взятом подразделении, можно отнести сплоченность коллектива, его высокий профессионализм, открытость для использования новых подходов и методик, коммуникабельность коллег, нацеленность на высокий результат.

При этом анализ данной подсистемы продемонстрировал круг проблем на уровне подразделений:

- слабый инструментарий для повышения мотивации персонала;
- отсутствие креативности, глубины проработки задач;
- несоответствие уровня знаний некоторых сотрудников занимаемой должности;
- размытость ответственности, слабое разграничение задач, дефицит времени на глубокую проработку задач;
- отсутствие коллег, которые могут подсказать, научить чему-то новому непосредственно на рабочем месте;
- отсутствие четкой системы действий сотрудников, из-за чего часто дублируются задачи;
- отсутствие возможности ротации и карьерного развития;
- дефицит кадров, вследствие этого – повышенная нагрузка на работников подразделе-

ния, увеличение объема работ без увеличения штатной численности.

Отсутствие мотивации ввиду отсутствия продвижения работников по карьерной лестнице, слабые коммуникации формируют неблагоприятный психологический микроклимат в коллективе. В качестве основной причины неблагоприятного психологического микроклимата часть сотрудников отметили нежелание кадровых служб менять ситуацию, однако кадровая служба выступает лишь проводником определенной стратегии, ценности и нормы не могут формироваться только на этом уровне.

В ходе изучения мнения сотрудников организации о стиле руководства было установлено, что большинство опрошенных придерживаются мнения, что руководитель, несомненно, оказывает влияние на возможности проявления активности сотрудников в коллективе, при этом 10% респондентов заявили, что им трудно сделать вывод о влиянии руководителя.

В ходе оценки наиболее высоко оценены такие качества руководителя, как демократичность, стремление к достижению результата, высокие профессиональные компетенции, стрессоустойчивость, умение работать в системе многозадачности, доступность и открытость.

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированным значением балльной оценки представлена на рисунке 3.

Как видно из диаграммы, среди наиболее развитых качеств руководителя сотрудники отмечают профессиональные компетенции и демократичность, тогда так креативность и умение оптимально использовать ресурсы, по их мнению, к сильным сторонам начальства не относится.

В результате опроса выяснилось, что во многих подразделениях организации актуальна проблема, связанная с доведением до сотрудников информации от вышестоящих руководителей. Ввиду существования в организации множества бюрократических процедур, такая информация не всегда своевременно доходит до адресата. Бюрократические издержки также влекут за собой отсутствие возможности добиться повышения для подчиненных и неравномерное распределение функционала. Ча-

сто сотрудники вынуждены выполнять обязанности, не соответствующие их должностной инструкции. Это приводит к отсутствию командной работы, непоследовательности и замедлению рабочего процесса.

Если говорить об организации в целом, наиболее привлекательными для сотрудников выступают такие условия и характеристики, как:

- достойный уровень материальной мотивации (достойная и стабильная оплата труда, дополнительная система страхования);
- высокий уровень социальной ответственности компании, ориентированной на максимальную прибыль;
- заинтересованность в молодых квалифицированных специалистах (их привлечению способствует узнаваемый бренд компании, развитая система профессиональной подготовки).

Респонденты отметили следующие проблемы организации:

- отсутствие четкого целеполагания каждого направления деятельности;
- продолжительный временной период принятия решений;
- бюрократические взгляды на работу в целом;
- слабая работа кадровой и экономической службы;
- разобщенность подразделений, отсутствие командного духа;
- «вал проблем» от смежных вспомогательных подразделений;
- слабый инструментарий для повышения мотивации персонала;
- отсутствие анализа и внедрения на предприятии инновационных практик.

На рисунке 4 проранжированы указанные проблемы (высший балл соответствует большой распространенности проблемы)

По мнению сотрудников, наиболее актуальными проблемами в ООО «Башнефть-Полюс» является излишняя бюрократизированность работы, разобщённость подразделений и отсутствие командного духа.

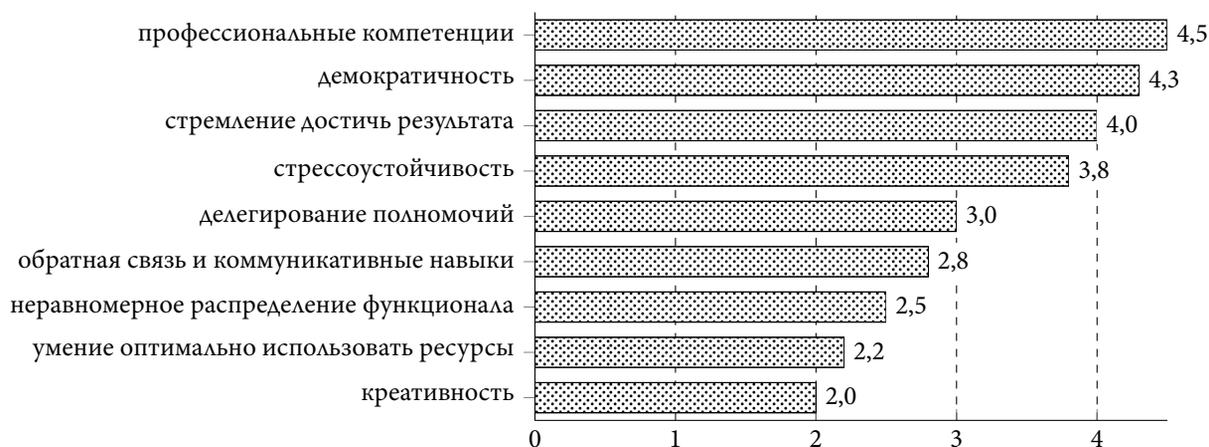
В целом, данные исследования показывают, что уровень вовлеченности сотрудников в деятельность организации достаточно высок. Цели, корпоративные ценности, традиции, сложившиеся в ООО «Башнефть-Полюс» поддерживаются и одобряются персоналом.

Подтверждением данного предположения служит ответ сотрудников на вопрос о возможности нарушать нормы и инструкции, в том числе в случаях, если это в интересах организации. Только 10% сотрудников допустили такую возможность как безусловную, 20% – сомневаются в возможности таких действий.

В компании существует всесторонняя система мотивации и развитая система льгот и компенсаций, которые побуждают сотрудников активно участвовать в жизни предприятия. Однако в рамках данной модели проявления и развития всех форм активности персонала недостаточно развит командный дух как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.

### Постановка проблемы

Рассмотрим этапы формирования управленческого инструментария в соответствии с выявленными проблемами.



**Рисунок 3** – Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя в баллах.  
**Figure 3** – Average values of respondents' assessment of the degree of development of the qualities of a leader in points.

1. Проведение аудита организационной структуры компании и укомплектование штата в соответствии с потребностями подразделений.

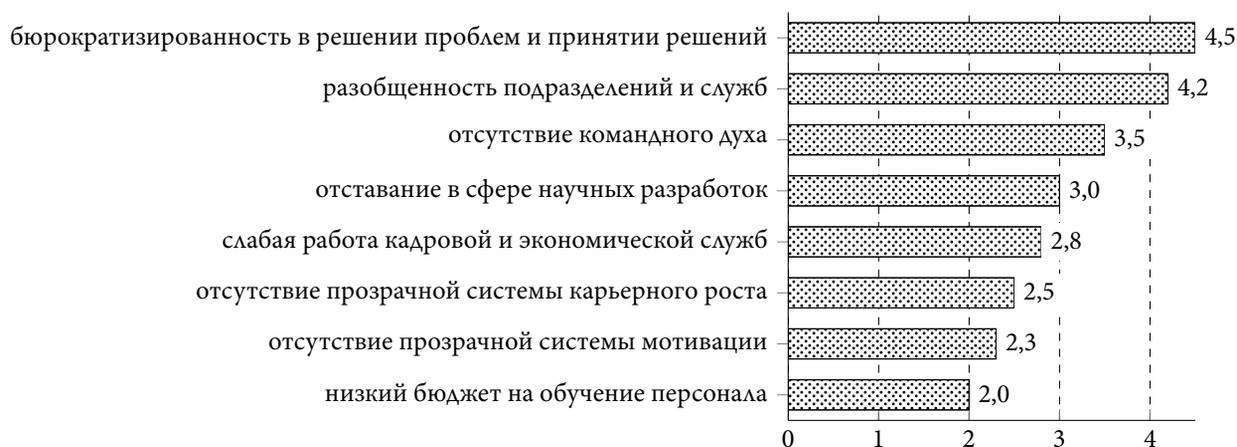
Детальный аудит организационной структуры компании может быть проведен силами консалтинговой компании. Но в данном случае перед нами не стоит задача стратегической реорганизации организационной структуры, поэтому аудит можно провести без привлечения сторонних экспертов. В ходе внутреннего аудита достаточно сопоставить выявленные проблемы в рамках диагностики активности персонала, а также организационные проблемы в структурном подразделении силами кадровой службы и руководителя соответствующего подразделения [15-16].

В службе заместителя генерального директора по научной работе в области геологии и в службе заместителя генерального директора по научной работе в области разработки месторождений нет вакансий, но в последнее время вакантные должности укомплектованы молодыми специалистами и стажерами. Молодые специалисты отмечают, что им не к кому обратиться в случае возникновения профессиональных трудностей. В свою очередь, квалифицированные специалисты отмечают загруженность и необходимость выполнения обязанностей, не входящих в зону их должностной ответственности. Это приводит к тому, что персонал различных категорий тратит усилия на преодоление рутинных задач, а не направляет силы на проявление трудовой, деловой или инновационной активности.

Высокий уровень неудовлетворенности трудом, в частности объемом дополнительной работы, показали сотрудники службы заместителя генерального директора по экономике и финансам. На данный момент в подразделении имеется десять вакантных единиц. Изначально предполагалось, что часть аналитических и расчетных процедур будет передана в службу заместителя генерального директора по сервисной поддержке активов и проектов, которая была реорганизована в конце 2019 г. в сторону увеличения штатной численности и расширения зоны ответственности. Но на данный момент до конца не реализован разработанный механизм перераспределения обязанностей и зон ответственности между этими подразделениями. Соответственно, необходимо усилить контроль за этим процессом и завершить его, используя управленческие ресурсы.

Анализ удовлетворенности трудом может проводиться на основе одного из наиболее распространенных в России инструментов – опросника удовлетворенности А.В. Батаршева. Методолог и ведущий психолог должны разработать «Инструкцию диагностики организационной культуры в организации», а также сформировать план-график этой деятельности, определить круг участников и ответственных лиц. Обработка всех данных может проводиться в программе *SPSS Statistics 17.0*.

В компании сформировалась система и порядок подбора персонала, закрепленные в «Положении о подборе персонала в ООО «Башнефть-Полюс» от 28.12.2018 г. В Положении в п. 4.7 указывается на проведение тестирования



**Рисунок 4** – Проблемы в сфере организационной культуры в рамках условий активности персонала.  
**Figure 4** – Problems in the field of organizational culture within the framework of staff activity conditions.

кандидата в процессе согласования кандидатуры на вакантную должность.

2. Формирование системы корпоративной диагностики через внедрение методики ордерной диагностики организационного поведения и активности персонала и методики исследования удовлетворенности трудом.

Методика ордерной диагностики активности персонала проводится на уровне управленческой команды. Она позволяет своевременно выявить проблемные зоны и потенциал развития структурно-функциональной и информационно-поведенческой подсистем организационного поведения, а также подсистемы саморазвития потенциала активности персонала [17-19].

Суть ордерной диагностики заключается в том, что при анкетировании/опросе выясняют сразу два направления: «как есть» и «как должно быть», т.е. тот, кого опрашивают, сразу описывает или оценивает то, что имеется в наличии, и как он это видит в идеале [20]. В ходе диагностической процедуры руководство понимает, что именно следует сделать для развития системы управления активностью персонала и какие задачи необходимо решить.

Диагностика активности персонала в рамках организационного поведения как важнейшего элемента (подсистемы) всей организационно-культурной системы, включенная в комплекс ордерных диагностических мероприятий, является удобным инструментом постоянного мониторинга состояния организационной культуры организации и обеспечивает высокий уровень управления организационной культурой [21-23].

3. Проведение тренингов командообразования для руководителей и сотрудников. Исходя из целей тренинга подбираются оптимальные инструменты развития активности сотрудников.

**Основные результаты исследования**

Авторами разработана и предложена модель повышения активности персонала компании.

В службе по управлению персоналом необходимо укомплектовать отдел организационного развития. Учитывая актуальность внедре-

ния систем мониторинга и своевременной диагностики активности персонала, данные специалисты должны иметь профильное высшее профессиональное образование в сфере психологии.

Предлагаемая структура отдела организационного развития приведена на рисунке 5.

Задачи данного отдела:

- описание (моделирование) и регламентация бизнес-процессов, анализ вовлеченности руководителей и специалистов в деятельность по описанию и анализу бизнес-процессов;
- разработка и документальное обеспечение стратегии организационной культуры как основы управления активностью персонала;
- планирование и реализация диагностических мероприятий по развитию и коррективке организационной культуры;
- своевременное выявление проблемных зон элементов активности персонала, их корректировка и устранение;
- формирование методологической и методической базы развития организационного поведения в целом и активности персонала как его составляющей.

На следующем этапе необходимо четко разделить процесс подбора и отбора персонала на два направления: профессиональное тестирование и тестирование личностных качеств. Так как этот процесс многоступенчатый, а также в связи с тем, что для проведения тестирования необходимо наличие согласия кандидата, целесообразно разработать и утвердить локальный нормативный акт «Инструкция о проведении тестирования кандидатов при приеме на работу».



Рисунок 5 – Структура отдела организационного развития в составе службы по управлению персоналом (проект).

Figure 5 – Structure of the Organizational Development Department as part of the Personnel Management Service (project).

В данной инструкции будут прописаны:

- механизм и критерии формирования тестов выявления профессиональных компетенций, которые должны создавать психолог и руководитель подразделения;
- тесты или опросники выявления профессиональных знаний, формируемые руководителями подразделений;
- личностные тесты, которые должны проводиться психологами.

Инструкция позволит сформулировать алгоритм тестирования, разработать батареи профессиональных и личностных тестов, внедрить систему контроля подбора персонала на данном этапе, повысить ответственность руководителей структурных подразделений и в результате – укомплектовать штат сотрудниками, обладающими необходимыми компетенциями и имеющими потенциал трудовой, деловой и инновационной активности.

В рамках модели повышения активности персонала предусматривается проведение тренингов для руководителей и сотрудников. Рассмотрим направления тренингов через систему задач, которые они должны решить в рамках управления активностью персонала.

Задача: предстоит напряженная работа над проектом. Это будет сложный период с повышенной активностью, эмоциональностью и дефицитом ресурсов.

Инструменты развития необходимых навыков:

Тренинг «Эмоциональный интеллект» включает работу со своими негативными эмоциями, их регуляцию и позволяет коллегам открываться друг перед другом, развивая взаимное доверие. Тренинг «Стрессоустойчивость» учит управлять собой в напряженных ситуациях. Тренинг «Работа под давлением» отрабатывает навыки активной деятельности в условиях внешнего напряжения – сроков, нагрузки, дефицита информации и ресурсов.

Задача: формирование группы для инновации – разработки нового продукта, изменения бизнес-процессов или модели ведения бизнеса и полноценной реализации инновационной активности.

Инструменты развития необходимых навыков:

Тренинг «Креативности в бизнесе» – развитие способности генерировать и оценивать идеи, помогая команде выбирать лучшие из них.

Тренинг «Комплексное решение проблем» – учит рассматривать происходящие процессы и находить связь между ними, чтобы устранять причины проблем, а не их симптомы. Тренинг «Совместное принятие решений» – развивает важнейший навык командного взаимодействия активных личностей и профессионалов, собранных для решения сложной задачи. Тренинг «Бесконфликтные коммуникации» – обучает обходиться без «конфликтогенов», амортизировать негативный фон общения, гасить и разрешать конфликты в команде.

Задача: оценить потенциал деловой активности управленческой команды и развить ее для сложного проекта.

Инструменты развития необходимых навыков:

Авторы считают, что одним из идеальных инструментов оценки потенциала руководителей и ведущих специалистов, позволяющий к тому же создать программу действий по профилактике и устранению проблем компании, является «Крэш-тест» бизнеса. Применение тренинга «Критическое мышление» будет способствовать повышению способности к анализу и оценке противоречивой информации, идей для выработки качественных решений в условиях высокой неопределенности. Задачу поднятия «соревновательного духа» в коллективе и усиления взаимной поддержки можно решить через тренинг «Комплексное решение проблем».

К инструментам развития необходимых навыков также относятся «переговорные» или «управленческие» поединки, которые позволяют сравнить профессиональные навыки, «включить» эмоции, состязательность, повысить поддержку коллегами друг друга.

«Деловая бизнес-игра» заставляет соревноваться в выработке стратегии и тактики действий, подборе инструментов, усилить взаимодействие между членами соревнующихся групп. Легко проецируется на реальные бизнес-процессы компании.

Динамичный тренинг команды по типу «веревочного» – это оптимальное сочетание физических, психологических и эмоциональных заданий и нагрузок для раскрытия личного и командного потенциала участников. Его применение позволяет решить выявить и исправить проблемные вопросы в действующей команде, добиться взаимозаменяемости ее членов.

В современных условиях вновь актуальной становится проблема наставничества [24-25]. Молодые сотрудники, как правило, сталкиваются с проблемами адаптации как к рабочему коллективу, так и к рабочему месту. Наставники передают практические навыки и знания, необходимые молодым сотрудникам, помогают им адаптироваться в коллективе.

Ожидаемые результаты тренингов:

- получение участниками группы опыта позитивного и эффективного взаимодействия в команде;
- осознание значимости командной работы для повышения трудовой и деловой активности;
- овладение навыками взаимодействия в команде, получения навыков командной коммуникации;
- повышение лояльности к организации в целом.

В качестве регламентирующего документа мероприятий по совершенствованию модели управления активности персонала предлагается разработать «Паспорт организационной культуры», в котором будут сформулированы принципы, цели и задачи, инструменты формирования и диагностики организационного поведения и активности персонала как его составной части.

В рамках реализации мероприятий совершенствования управленческого инструментария развития активности персонала большую долю составляют те мероприятия, которые вполне осуществимы в рамках имеющихся бюджетов на персонал.

К таким мероприятиям относятся:

- разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала;
- разработка алгоритма проведения оценки эффективности диагностики кандидатов;
- разработка механизма взаимосвязи и взаимоподчинения системы организационного поведения и процессов укрепления организационной культуры, адаптации, мотивации, работы с кадровым резервом;
- разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к проявлению трудовой, деловой и инновационной активности персонала, проектному управлению, обучению, по-

вышению квалификации;

- создание отдела организационного развития

Экономический эффект внедряемых основных мероприятий по управлению активностью персонала в рамках организационного поведения можно рассчитать по формуле 1 (расчеты проведены по данным службы заместителя генерального директора по экономике и финансам).

$$\mathcal{E} = \Pi_n - \mathcal{Z} \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект, руб;  $\Pi_n$  – прибыль в планируемом периоде, руб;  $\mathcal{Z}$  – затраты на реализацию мероприятий.

Прибыль от внедряемых мероприятий в планируемом периоде рассчитывается по формуле 2.

$$\Pi_n = \Pi_6 \times K_3 \quad (2)$$

где  $\Pi_n$  – прибыль в планируемом периоде, руб;  $\Pi_6$  – прибыль в базовом периоде, руб.;  $K_3$  – коэффициент эффективности.

Прибыль в базовом периоде рассчитывается как среднее арифметическое по показателям прибыли за 2019-2021 гг. (формула 3).

$$\Pi_6 = (\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3) / 3 \quad (3)$$

где  $\Pi_6$  – прибыль в базовом периоде, тыс. руб.;  $\Pi_1$  – объем прибыли за 2019 г., тыс. руб.;  $\Pi_2$  – объем прибыли за 2020 г., тыс.руб.;  $\Pi_3$  – объем прибыли за 2021 г., руб.

Таким образом, проведем расчет по формуле 3, чтобы получить показатель объема прибыли ООО «Башнефть-Полюс» в базовом периоде:  $\Pi_6 = (345\ 665 + 314\ 813 + 392\ 440) / 3 = 350\ 972$  тыс. руб.

Исходя из расчетов, прибыль ООО «Башнефть-Полюс» в базовом периоде составила 350 972 тыс. руб.

Далее рассчитаем прибыль организации в планируемом периоде. Примем коэффициент эффективности – 0,03, так как он является нормативным, и получим следующий результат:  $\Pi_n = 350\ 972 \times 0,03 = 10\ 529$  тыс. руб.

Полученный результат говорит о том, что в планируемом периоде будет осуществляться увеличение прибыли в результате реализации мероприятий по укреплению системы управления организационным поведением в ООО «Башнефть-Полюс».

Далее правомерно рассчитать экономический эффект:  $\mathcal{E} = 10\ 529 - 429,2 = 100\ 99,8$  тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий составит 10099,8 тыс. руб.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Таким образом, социальная эффективность внедрения мероприятий обусловлена широким перечнем положительных результатов, которые приведут к значительному развитию как персонала, так и самой компании.

### **Выводы**

Исследование активности персонала может быть сосредоточено на индивидуальном поведении внутри организации, на том, как группы работают вместе, как ведет себя сама организация и как все это взаимосвязано и влияет друг на друга.

Проведено комплексное исследование нормативной документации, регулирующей систему управления персоналом, организационной структуры, штатной численности, нагрузки персонала, кадрового движения за три года. На втором этапе исследования проведены анкетирование и опрос сотрудников по теме удовлетворенности трудом, выявления стиля руководства, имеющихся проблем корпоративной культуры. Проанализировано структурное подразделение, на которое возложена задача контроля, диагностики и своевременного реагирования на проблемы активности персонала в рамках организационного поведения – служба управления персоналом

Сделаем вывод, что существующую модель организационного поведения в компании можно по большому числу признаков и критериев отнести к коллегиальной модели. Однако данная модель даже в идеальном состоянии уже не соответствует потребностям ООО «Башнефть-Полюс» как наукоемкой компании. Кроме то-

го, служба управления персоналом не обладает теми ресурсами, которые необходимы для эффективной работы в рамках совершенствования активности персонала. Поэтому необходима корректировка управленческого механизма развития активности персонала в компании.

Показана возможность внедрения механизмов повышения активности персонала компании, а именно: определение эффективного управленческого инструментария повышения активности персонала компании и разработка и реализация модели повышения активности персонала компании.

Через проблемно-целевой анализ сформулированы мероприятия, которые будут способствовать формированию развивающей модели организационного поведения – модели партнерства. Эта модель организационного поведения характерна для инновационной организации. ООО «Башнефть-Полюс» и будет способствовать развитию трудовой, деловой и инновационной активности персонала. Для оптимального формирования данной модели необходимо реализовать комплекс мероприятий, а именно:

- изменение организационной структуры компании в части управления персоналом;
- комплектование штата в соответствии с потребностями подразделений;
- внедрение методики ордерной диагностики активности персонала в рамках организационного поведения;
- внедрение методики исследования удовлетворенности трудом;
- формирование системы корпоративной диагностики;
- проведение тренингов командообразования и посттренинговое сопровождение.

Данные мероприятия по большей части можно реализовать, используя финансовые и кадровые ресурсы компании.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Бальнская Н.Р., Коптякова С.В., Майорова Т.В. Аттестация персонала как инструмент повышения эффективности использования трудового потенциала на предприятиях обрабатывающей отрасли // Вопросы управления. 2019. № 6 (61). С. 209–222.

2. Бальнская Н.Р., Зиновьева Е.Г. Анализ процесса развития кадрового потенциала муниципального предприятия трест «Водоканал» // Вопросы управления. 2018. № 1 (50). С. 91–99.

3. Данилюк Е.В., Коптякова С.В. Стратегии инновационного развития управления персо-

налом в современных экономических условиях // Научная мысль: традиции и инновации : Сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции. 2020. С. 299–303.

4. Балынская Н.Р., Витик С.В., Риттер И.В., Коптякова С.В. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда. СПб. : Инфо-да, 2014. 143 с.

5. Балынская Н.Р., Гафурова В.М., Васильева А.Г. Трудовые ресурсы монофункциональных городов в условиях трансформационного кризиса // Самоуправление. 2019. Т. 1. № 3 (116). С. 51–55.

6. Пономарева И.К., Акифьев И.В. Отечественный взгляд на мотивацию управленческого персонала // Вопросы управления. 2018. № 2 (32). С. 147–152.

7. Skvortsova N.V., Rakhlis T.P., Savelyeva I.A. (2020). Economic Assessment of the Effectiveness of the Introduction of Industry 4.0 Technologies in the Activities of Industrial Enterprises, *Advances in Economics, Business and Management Research*, no. 156, p. 474.

8. Темницкий А.А. Традиции и инновации в трудовой культуре российских рабочих // Социологические исследования. 2021. № 4. С. 61–73.

9. Окунева Т.В., Шестопалова О.Н. Культура труда работников как фактор реализации корпоративной стратегии управления транспортным предприятием // Вопросы управления. 2021. № 4. С. 137–150. DOI: [10.22394/2304-3369-2021-4-137-150](https://journal-management.com/issue/2021/04/10). URL: <https://journal-management.com/issue/2021/04/10>.

10. Balynskaya N.R., Gafurova V.M., Pishchugina O.S., Nemtsev V.N. (2019). Indicators for assessing level of social pollution of labor market. In: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS “SCTCGM 2018 – Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism”. Pp. 157–163.

11. Gerasimov V.O., Sharafutdinov R.I., Kolmakov V.V., Erzinkyan E.A., Adamenko A.A., Vasilyeva A.G. (2019). Control in the human capital management system in the strategy of innovative development of a region, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, no. 2, pp. 1074–1088.

12. Vitik S.V., Koptyakova S.V., Balynskaya N.R. (2016). Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise, *Inter-*

*national Business Management*, vol. 10, no. 4, pp. 408–415.

13. Коптякова С.В. Новые подходы к формированию системы управления персоналом в современных экономических условиях: монография. Магнитогорск : Издательство Магнитогорского государственного технического университета имени Г. И. Носова, 2016. 119 с.

14. Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г., Шкурко Н.С. Анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «ММК-Информсервис» // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 2 (27). С. 47–56.

15. Шаталова Н.И. Механизмы саморегуляции и саморазвития трудового потенциала работника // Вопросы управления. 2018. № 6 (55). С. 135–141.

16. Гафурова В.М. (2019). Рынок труда и занятость населения моногородов // Российские регионы в фокусе перемен : Сборник докладов XIII международной конференции. С. 113–116.

17. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. № 2. С. 127–138.

18. Skvortsova N.V., Rakhlis T.P. (2017). Tools for improving the efficiency of management decisions when attracting debt capital by industrial enterprises, *Economics and Entrepreneurship*, vol. 88, no. 11, pp. 1000–1006.

19. Колокольцев В.М., Козлова Т.В., Замбрицкая Е.С., Вдовин К.Н. Система внутреннего контроля в корпорациях черной металлургии: проблемы и перспективы развития // Черные металлы. 2019. № 12. С. 16.

20. Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г., Костина Н.Н. Подготовка инженерно-технических кадров в условиях трансформации высшего образования // Экономика и предпринимательство. 2020. № 6 (119). С. 1269–1275.

21. Майорова Т.В., Коптякова С.В. Мотивация и вовлечение персонала в процесс корпоративного обучения // Экономика и политика. 2019. № 1 (13). С. 34–37.

22. Тургель И.Д. Российский рынок труда: тенденции и угрозы развития в условиях экономического кризиса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. Т. 6. № 1 (58). С. 49–61.

23. Rakhlis T., Koptyakova S. (2020). Forma-

tion of Strategies for the Innovative Development of Industrial Enterprises in a Digital Environment On the Example of PJSC MMK. In: Proceedings of the XV International Conference "Russian Regions in the Focus of Changes" (ICRRFC 2020). Advances in Economics, Business and Management Research. Pp. 43–48. DOI: [10.2991/aebmr.k.210213.007](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210213.007).

24. Замбрицкая Е.С., Иванова Н.Е., Павлу-

хина М.В. Кадровый потенциал в системе управления и анализа эффективности деятельности организации. Магнитогорск: Издательство Магнитогорского государственного технического университета имени Г. И. Носова, 2017. 57 с.

25. Кудернач Д. Стратегия мотивации сотрудников должна быть последовательной // Черные металлы. 2020. № 2. С. 56–72.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Коптякова Светлана Владимировна** – кандидат педагогических наук; Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (455022, Россия, Магнитогорск, пр. Ленина, 38); [svetlana.cop@yandex.ru](mailto:svetlana.cop@yandex.ru). AuthorID РИНЦ: 350520, ORCID: 0000-0002-7296-1500.

**Гафурова Василя Минсалиховна** – кандидат исторических наук; Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (455022, Россия, Магнитогорск, пр. Ленина, 38); [gvm\\_65@mail.ru](mailto:gvm_65@mail.ru). AuthorID РИНЦ: 295893, ORCID: 0000-0002-8778-9133.

**Захарова Яна Михайловна** – Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (455022, Россия, Магнитогорск, пр. Ленина, 38); [yana\\_zakharova\\_2000@bk.ru](mailto:yana_zakharova_2000@bk.ru).

## IMPROVING MANAGEMENT TOOLS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF USING LABOR POTENTIAL AT THE OIL INDUSTRY ENTERPRISES

S.V. Koptyakova<sup>a</sup>, V.M. Gafurova<sup>a</sup>, Ya.M. Zakharova<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Nosov Magnitogorsk State Technical University

#### ABSTRACT:

The article presents an analysis of the author's empirical research results to identify the staff activity of ООО "Bashneft-Polyus" through analyzing the structure of the company staff, as well as diagnostics of the structure and dynamics of its activity.

In a market economy, the effective use of labor potential makes it possible to increase labor productivity, improve the economic indicators of the enterprise, as well as create a positive image of the company. Therefore, the problem of effective personnel management is urgent for all market participants, including enterprises of the oil industry.

The study makes it possible to identify the potential of management mechanisms in the process of developing the activity of personnel on the example of ООО "Bashneft-Polyus". In the course of the research, general scientific methods were used: analytical method, observation, questionnaire survey, economic and statistical methods, methods of processing the data obtained, etc. The scientific novelty is the implemented personnel certification algorithm based on psychometric testing, the purpose of which is to identify the problematic factors of the internal environment of the organization that affect the effectiveness of the use of labor potential.

Results and practical significance. The theoretical study of personnel activity management, tools for development and management of personnel activity was carried out. A survey of employees was conducted and directions for improving the efficiency of using the labor potential of ООО "Bashneft-Polyus" were proposed. The practical significance lies in the fact that the results of the study can be applied in practice in the process of personnel management at enterprises of the oil industry.

The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental provisions of sociology and labor economics, management and management theories, as well as the principles of system and functional

analysis. The empirical basis of the study was the data of official documents, statistics and corporate reports on the activities of the organization, the results of a survey of employees of ООО "Bashneft-Polyus" (400 people were interviewed).

**KEYWORDS:** labor potential, efficiency, staff, labor organization, motivation, staff activity.

**FOR CITATION:** Koptyakova S.V., Gafurova V.M., Zakharova Ya.M. (2022). Improving management tools to increase the efficiency of using labor potential at the oil industry enterprises, *Management Issues*, no. 4, pp. 47–60. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/04>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-47-60. EDN: MYNWCA.

## REFERENCES

- Balynskaya N.R., Koptyakova S.V., Mayorova T.V. (2019). Personnel appraisal as a tool for improving the efficiency of labor potential use at manufacturing enterprises, *Management issues*, no. 6 (61), pp. 209–222.
- Balynskaya N.R., Zinovieva E.G. (2018). Analysis of the development process of the personnel potential of the municipal enterprise Trust "Vodokanal", *Management issues*, no. 1 (50), pp. 91–99.
- Danilyuk E.V., Koptyakova S.V. (2020). Strategies for the innovative development of personnel management in modern economic conditions. In: Proceedings of the 1st All-Russian Scientific and Practical Conference "Scientific thought: Traditions and innovations". Pp. 299–303.
- Balynskaya N.R., Vitik S.V., Ritter I.V., Koptyakova S.V. (2014). Management of the personnel of the enterprise based on mechanisms for stimulating reproductive labor. Saint Petersburg: Infoda. 143 p.
- Balynskaya N.P., Gafurova V.M., Vasilieva A.G. (2019). Labor resources of monofunctional cities in the context of the transformation crisis, *Self-government*, vol. 1, no. 3 (116), pp. 51–55.
- Ponomareva I.K., Akifyev I.V. (2018). Domestic view on the motivation of managerial personnel, *Management Issues*, no. 2 (32), pp. 147–152.
- Skvortsova N.V., Rakhlis T.P., Savelyeva I.A. (2020). Economic Assessment of the Effectiveness of the Introduction of Industry 4.0 Technologies in the Activities of Industrial Enterprises, *Advances in Economics, Business and Management Research*, no. 156, p. 474.
- Temnitsky A.L. (2021). Traditions and innovations in the labor culture of Russian workers, *Sociological studies*, no. 4, pp. 61–73.
- Okuneva T.V., Shestopalova O.N. (2021). Work culture of employees as a factor of corporate strategy implementation in transport enterprise management, *Management Issues*, no. 4, pp. 137–150. DOI: 10.22394/2304-3369-2021-4-137-150. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/04/10>.
- Balynskaya N.R., Gafurova V.M., Pishchugina O.S., Nemtsev V.N. (2019). Indicators for assessing level of social pollution of labor market. In: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS "SCTCGM 2018 – Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism". Pp. 157–163.
- Gerasimov V.O., Sharafutdinov R.I., Kolmakov V.V., Erzinkyan E.A., Adamenko A.A., Vasilyeva A.G. (2019). Control in the human capital management system in the strategy of innovative development of a region, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, no. 2, pp. 1074–1088.
- Vitik S.V., Koptyakova S.V., Balynskaya N.R. (2016). Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise, *International Business Management*, vol. 10, no. 4, pp. 408–415.
- Koptyakova S.V. (2016). New approaches to the formation of a personnel management system in modern economic conditions. Monograph. Magnitogorsk: Publishing House of Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov. 119 p.
- Koptyakova S.V., Zinovieva E.G., Shkurko N.S. (2019). Analysis of the personnel management system at the enterprise MMK-InformService LLC, *Municipality: Economics and Management*, no. 2 (27), pp. 47–56.
- Shatalova N.I. (2018). The mechanisms of self-regulation and self-development of the employee's labor potential, *Management Issues*, no. 6 (55), pp. 135–141.
- Gafurova V.M. (2019). The labor market and employment of the population of single-industry towns, In: Proceedings of the XIII Interna-

tional Conference “Russian regions in the focus of changes”. Pp. 113–116.

17. Balyanskaya N.P., Kuznetsova N.V., Sinitsyna O.N. (2015). Indicators of assessment of the personnel potential of the enterprise, *Management Issues*, no. 2, pp. 127–138.

18. Skvortsova N.V., Rakhlis T.P. (2017). Tools for improving the efficiency of management decisions when attracting debt capital by industrial enterprises, *Economics and Entrepreneurship*, vol. 88, no. 11, pp. 1000–1006.

19. Kolokoltsev V.M., Kozlova T.V., Zambrzhitskaya E.S., Vdovin K.N. (2019). The internal control system in ferrous metallurgy corporations: problems and development prospects, *Ferrous metals*, no. 12, p. 16.

20. Koptyakova S.V., Zinovieva E.G., Kostina N.N. (2020). Preparation of engineering and technical personnel in conditions of transformation of higher education, *Economics and Entrepreneurship*, no. 6 (119), pp. 1269–1275.

21. Mayorova T.V., Koptyakova S.V. (2019). Motivation and involvement of personnel in the pro-

cess of corporate training, *Economics and Politics*, no. 1 (13), pp. 34–37.

22. Turgel I.D. (2010). Russian labor market: trends and threats of development in the conditions of the economic crisis, *National interests: priorities and security*, vol. 6, no. 1 (58), pp. 49–61.

23. Rakhlis T., Koptyakova S. (2020). Formation of Strategies for the Innovative Development of Industrial Enterprises in a Digital Environment On the Example of PJSC MMK. In: Proceedings of the XV International Conference “Russian Regions in the Focus of Changes” (ICRRFC 2020). Advances in Economics, Business and Management Research. Pp. 43–48. DOI: [10.2991/aebmr.k.210213.007](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210213.007).

24. Zambrzhitskaya E.S., Ivanova N.E., Pavlukhina M.V. (2017). Personnel potential in the management system and analysis of the effectiveness of the organization. Magnitogorsk: Publishing House of Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov. 57 p.

25. Kudernach D. (2020). Employee motivation strategy should be consistent, *Ferrous metals*, no. 2, pp. 56–72.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Svetlana V. Koptyakova** – Ph.D. of Pedagogic Sciences; Nosov Magnitogorsk State Technical University (38, Lenin Av., Magnitogorsk, 455022, Russia); [svetlana.cop@yandex.ru](mailto:svetlana.cop@yandex.ru). RSCI AuthorID: **350520**, ORCID: **0000-0002-7296-1500**.

**Vasilya M. Gafurova** – Ph.D. of Historical Sciences; Nosov Magnitogorsk State Technical University (38, Lenin Av., Magnitogorsk, 455022, Russia); [gvm\\_65@mail.ru](mailto:gvm_65@mail.ru). RSCI AuthorID: **295893**, ORCID: **0000-0002-8778-9133**.

**Yana M. Zakharova** – Nosov Magnitogorsk State Technical University (38, Lenin Av., Magnitogorsk, 455022, Russia); [yana\\_zakharova\\_2000@bk.ru](mailto:yana_zakharova_2000@bk.ru).

## ГОТОВНОСТЬ ОБЩЕСТВА И РАБОТОДАТЕЛЕЙ К ОБУЧЕНИЮ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПЕНСИОННОГО ВОЗРАСТА

Е.А. Черных<sup>а</sup>, Н.В. Тонких<sup>б</sup>, М.В. Клейменов<sup>б</sup>

<sup>а</sup> Институт экономики Российской академии наук

<sup>б</sup> Уральский государственный экономический университет

### АННОТАЦИЯ:

В контексте расширения охвата цифровизацией всех сфер жизни общества, а также неуклонного старения населения во всем мире, в статье рассмотрена проблематика обучения и переобучения сотрудников пожилого возраста и отношение к этому работодателей. Целью опроса было выявление отношения работодателей к обучению работников в возрасте старше 50 лет, в том числе цифровым навыкам, а также выявление спроса работодателей на подобные программы от службы занятости. Научная новизна исследования обусловлена: 1) выбором объекта исследования – сотрудники компаний старше 50 лет не так часто попадают в ракурс исследователей. Уникальность данной группы в том, что с одной стороны, эти сотрудники еще находятся в трудоспособном возрасте и активно влияют на рынок труда, а с другой стороны часто они испытывают на себе дискриминацию со стороны работодателей и последствия эйджизма; 2) изучается мнение работодателей (чаще в исследованиях опрашиваются именно работники, мотивации работодателей уделяется недостаточное внимание). Научным результатом является обобщение экспертных мнений представителей работодателей старопромышленного региона по поводу готовности обучать сотрудников старше 50 лет. Данные получены на основе авторского инструментария путем проведения в 2019 г. совместно с Департаментом по труду и занятости населения Свердловской области опроса работодателей. Апробация авторской технологии позволяет сделать вывод о релевантности разработанной методики для ее дальнейшего использования в мониторинговых исследованиях проблем занятости и профессионального обучения/переобучения сотрудников старших возрастов. Для обработки результатов опроса использовался пакет SPSS. В статье делается вывод, что работодатели недостаточно заинтересованы в обучении работников предпенсионного и пенсионного возраста, что может в будущем оказать негативное влияние как на положение на рынке труда данной социально-демографической группы, так и на развитие рынка труда в целом. Кроме того, выявлена недостаточная осведомленность руководителей предприятий малого бизнеса, а также предприятий, расположенных в небольших населенных пунктах об услугах службы занятости по отношению к работодателям.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** цифровизация, цифровая грамотность, сотрудники предпенсионного возраста, старение населения, обучение сотрудников, служба занятости.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Е.А. Черных, Н.В. Тонких, М.В. Клейменов. Готовность общества и работодателей к обучению сотрудников предпенсионного возраста // Вопросы управления. 2022. № 4. С. 61–73. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/05>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-61-73. EDN: SIHYPD.

### Введение

Воздействие цифровизации на рынок труда носит комплексный и многоаспектный характер. Активное развитие информационно-коммуникационных технологий и роботизация несут в себе как преимущества – повышение гибкости рынка труда и мобильности рабочей

силы, расширение возможностей для работы в новых формах занятости, так и риски и угрозы. Развитие глобального рынка труда, распространение удаленной работы и нестандартных форм занятости ведут к тому, что человеку, помимо традиционной профессии, нужно еще обладать рядом универсальных цифровых на-

выков и личностных компетенций, соответствовать новым стандартам в области владения цифровыми знаниями [1]. Повсеместно происходит изменение квалификационных требований и пересмотр профессиональных компетенций для многих профессий, в том числе для тех, где заняты работники предпенсионного и пенсионного возраста [2; 3]. Параллельно с этим идет значительное сокращение некоторых «традиционных» профессий (в которых зачастую заняты более пожилые работники) и появление новых. Цифровизация оказывает существенное влияние на функционирование системы образования, форму и содержание образовательного процесса, в том числе в рамках повышения квалификации, переобучения для взрослых работников.

Значимость более глубокого изучения проблемы овладения новыми компетенциями также выросла в свете системного кризиса, спровоцированного пандемией COVID-19. В условиях пандемии COVID-19 роль цифровой инфраструктуры в социально-экономическом взаимодействии резко возросла, включая оказание медицинских услуг онлайн, рост удаленного труда в целом. Согласно ВЦИОМ<sup>1</sup>, 54% работодателей опрошенных россиян организовали полный переход сотрудников на удаленную работу. По данным исследования РАНХИГС, пандемия ускорила цифровизацию внутри компаний (57%) и изменение управленческой и корпоративной культуры в целом (38%). Наличие выхода в интернет из дома стало залогом сохранения занятости в условиях кризиса: 46% населения испытало серьезное сокращение доходов, а 33% – сбережений<sup>2</sup>.

Информатизация приводит к высвобождению большого числа работников, не владеющих навыками, необходимыми для современной экономики, что может привести к хронической безработице, формированию слоя социально незащищенных граждан, в том числе среди людей предпенсионного возраста [4].

Чтобы иметь возможность работать удаленно, пожилые сотрудники должны обладать достаточными цифровыми компетенциями и навыками. Однако во многих странах наблюдаются низкие показатели цифровой грамотности пожилого населения. Опросы свидетельствуют, что уровень владения цифровыми компетенциями у лиц старше 50 лет почти в два раза ниже, чем у более молодых сотрудников<sup>3</sup>. Согласно исследованию НАФИ [5], в России люди старше 55 лет по всем пунктам цифровой грамотности<sup>4</sup> отстают от других возрастных групп населения: при среднем уровне цифровой грамотности населения 58 п.п. население старше 55 лет имеет значение этого показателя 53 п.п. [4]

Социологические опросы в крупных российских городах показывают, что люди предпенсионного и пенсионного возраста, продолжающие работать, подвержены техноэйджизму – дискриминации по возрасту, связанной с освоением цифровых технологий<sup>3</sup>.

Кроме того, согласно статистическим данным, большая доля сотрудников 50+ имеет среднее специальное или среднее общее образование, по сравнению с группой более молодых работников [7].

Таким образом, можно выделить ряд причин, по которым работники 50+ (далее по тексту 50+) могут испытывать затруднения на рынке труда [7]: 1) низкий уровень образования, устаревшие навыки, отсутствие нужных компетенций; 2) проблемы со здоровьем в связи с возрастом; 3) низкий уровень трудовой мобильности, привязанность к одному рабочему месту и отсутствие навыков поиска работы; 4) дискриминация со стороны работодателей.

Одновременно с вышеперечисленными тенденциями в мире наблюдается процесс старения населения. Вследствие роста продолжительности жизни, более низкой смертности и снижения показателей рождаемости отмечается значительное увеличение числа пожилых людей

<sup>1</sup> ВЦИОМ. Наниматель и работник: разговор на фоне пандемии URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10261> (дата обращения: 06.09.2022).

<sup>2</sup> Ранхигс. Цифровой поворот. Экономические последствия пандемии и новые стратегии. URL: [https://cdto.ranepa.ru/digital\\_turn\\_research/glavnye-vyvody-issledovaniya](https://cdto.ranepa.ru/digital_turn_research/glavnye-vyvody-issledovaniya) (дата обращения: 06.09.2021).

<sup>3</sup> Социологи СПбГУ: около 50% пожилых людей не владеют электронными поисковыми сервисами <https://spbu.ru/news-events/novosti/sociologi-spbgu-okolo-50-pozhilyh-lyudey-ne-vladeyut-elektronnyimi-poiskovymi>. (дата обращения: 06.09.2022).

<sup>4</sup> Индекс цифровой грамотности находится в пределах от 0 до 100. Он рассчитывается по методологии Европейской системы цифровых компетенций (DigComp 2.1) по следующим параметрам: «информационная грамотность; коммуникативная грамотность; создание цифрового контента; цифровая безопасность; навыки решения проблем в цифровой среде» [6].

как в пропорциональном соотношении, так и в абсолютных величинах [8].

Согласно оценкам ООН [8], в 2020 г. в мире насчитывалось примерно 728 миллионов людей в возрасте 65 лет и старше, то есть около 9% от общей численности населения. По прогнозам, эта доля вырастет с 10% в 2022 г. до 12% в 2030 г. и достигнет 16% в 2050 г. что составит 1,5 миллиарда человек. С 2018 г. число лиц в возрасте 65 лет и старше во всем мире превышает число детей в возрасте до пяти лет. К 2050 г. число людей в возрасте 65 лет и старше в мире более чем в два раза превысит число детей в возрасте до пяти лет и будет примерно таким же, как число детей в возрасте до двенадцати лет. К 2050 г. возраста 65 лет достигнет каждый шестой житель планеты, тогда как в 2019 г. этот показатель составлял 1 из 11<sup>5</sup>.

Серьезная проблема в вышеописанном демографическом сдвиге состоит в том, что старение нередко воспринимается как бремя для общества, которое влечет за собой обязательства, связанные с растущими потребностями (пенсии, здравоохранение, долгосрочный уход). Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) описывает это многогранное социальное явление как эйджизм: «стереотипы (то, как мы думаем), предрассудки (то, как мы чувствуем) и дискриминация (то, как мы действуем) в отношении других или в отношении самих себя по признаку возраста»<sup>5</sup>

Если доля жителей в возрасте старше 65 лет во всем населении больше 7%, то по международным стандартам население считается «старым». В России доля населения 50+ по официальному прогнозу достигнет к 2028 г. 45,4% (50% среди женщин), а доля работающих старше 40 лет превысит 60% в нашей стране к 2030 г. [9].

Сейчас каждый седьмой россиянин, т.е. 16% (на начало 2021 г. – 15,8%) населения находится в возрасте 65 лет и старше, при этом средний возраст граждан составляет 40,5 лет (для мужчин – 37,7 лет, для женщин – 42,9 лет). Каждый четвертый житель России (35 млн человек

на 1 января 2022 г.) находится в пенсионном возрасте [10].

Важным фактором является то, что возрастная структура группы 50+ смещается в пользу более старших возрастов: в ближайшие 10-15 лет максимальный рост численности будет среди 65+, что станет причиной падения численности в наиболее трудоспособных возрастах. Кроме того, в возраст 50+ вступают все более образованные когорты, имеющие больше стимулов дольше оставаться на рынке труда [11].

В Свердловской области, на базе которой проводился наш опрос, доля людей 45-64 лет составила 33,6% на момент переписи 2002 г., (все-го старше 45 лет 37,8%, причем в 1989 г. эта доля составляла 33%). Так же, как и во всем мире, доля населения пожилого возраста растет. На момент переписи 2002 г. старше трудоспособного возраста<sup>6</sup> в Свердловской области было 20,6% (на момент переписи 1989 г. – 18,44%)<sup>7</sup> [11].

В силу вышеописанного данная проблематика представляется актуальной.

В настоящее время, когда технологии меняются стремительно и очень быстро, жизнь и работа в рамках концепции обучения на протяжении всей жизни (*life-long learning*) становится практически единственно возможной для поддержания своей конкурентоспособности на рынке труда. Отставание уровня профессиональной подготовки и цифровой грамотности работников предпенсионного и пенсионного возраста имеет ряд серьезных социально-экономических последствий и требует разработки существенных изменений в государственной политике [12].

В России на фоне вышеописанных серьезных сдвигов в возрастной структуре населения реализуются меры по программе «Цифровая экономика Российской Федерации».

Кроме того, специальная федеральная программа гарантирует предпенсионерам право пройти переподготовку или повысить квалификацию. Сотрудники предпенсионного возраста могут пройти переобучение тремя спосо-

<sup>5</sup> Старение в цифровом мире – от уязвимости к востребованности URL: [https://www.itu.int/dms\\_pub/itu-d/opb/phcb/D-PHCB-DIG\\_AGE-2021-PDF-R.pdf](https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/phcb/D-PHCB-DIG_AGE-2021-PDF-R.pdf) (дата обращения: 06.09.2022).

<sup>6</sup> «К лицам старше трудоспособного возраста относятся: до 2017 г. мужчины 60-72 лет, женщины 55-72 лет, с 2017 до 2020 гг. мужчины – 60 лет и старше, женщины – 55 лет и старше; в 2020 г. мужчины – 61 год и старше, женщины – 56 лет и старше; в 2021 г. мужчины – 61,5 год и старше, женщины – 56,5 лет и старше» URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab\\_sila\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2022.pdf) (дата обращения: 06.09.2022).

<sup>7</sup> Все данные – расчет авторов на основе данных <https://sverdl.gks.ru/folder/34522> (дата обращения: 06.09.2022).

бами: 1) по направлению центра занятости населения; 2) по программам «WorldSkills Russia»; 3) по направлению работодателя внутри организации или по договору со сторонним образовательным учреждением [13].

Тематика профессионального обучения и переобучения сотрудников предпенсионного и пенсионного возрастов изучается рядом российских исследователей как с точки зрения экономических издержек и выгод [14; 15; 16; 17; 18], так и с точки зрения психологических и социальных аспектов [19; 20; 21], отдельные исследования посвящены освоению пожилыми людьми цифровых навыков [22; 23].

Цель данного исследования – определить и оценить уровень готовности работодателей Свердловской области к обучению, в том числе цифровой грамотности, персонала старшей возрастной группы. На основании данных опроса выработать обобщенные рекомендации как для компаний, так и для службы занятости и государственных органов.

### **Использованные методы и данные**

Исследование проводилось в форме анкетного опроса, по тематике реализации «Программы по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию работников в возрасте старше пятидесяти лет на период с 2019 до 2024 гг.» в рамках реализации мероприятий регионального проекта «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан пожилого возраста “Старшее поколение” Свердловской области»<sup>8</sup>. Основная цель опроса заключалась в выявлении спроса работодателей на обучение работников в возрасте 50+.

Данный опрос провели в июне 2019 г. Уральский государственный экономический университет (с участием авторов) совместно с Государственной службой занятости населения Свердловской области. Аналитический отчет по результатам опроса был передан Департаменту по труду и занятости населения Свердловской области для внутреннего использования.

Реализация выборки осуществлялась специалистами центров занятости в муниципальных образованиях управленческих округов Сверд-

ловской области и в г. Екатеринбург. Выборочная совокупность была осуществлена методом снежного кома, когда одни эксперты помогали находить других для нашего опроса. В итоге в исследовании приняло участие 364 эксперта из городов, поселков и сельских поселений Свердловской области.

Выборка экспертов соответствует следующим параметрам:

1. Поскольку городское население Свердловской области превышает сельское, то в нашем исследовании участвовало 86% экспертов из крупных и средних городов и 14% экспертов представляли сельскую местность Среднего Урала.

2. Опрошенные эксперты занимают преимущественно руководящие должности, за исключением 10%, являющихся специалистами, рядовыми сотрудниками. Половина экспертов в нашем исследовании – это руководители кадровых служб предприятий, то есть именно те люди, которым известно и понятно положение дел в организациях и их кадровый потенциал.

3. Более половины (58%) экспертов из числа работодателей имеют стаж работы на текущих предприятиях менее десяти лет, 42% респондентов имеют стаж работы в своих организациях более десяти лет.

4. В основном мы опрашивали работников небольших предприятий. Половина наших экспертов работает в организациях, где численность сотрудников 100 и менее.

5. В большинстве организаций (61%) наблюдается не более 25% работников возрастом 50 лет и старше. Только в 5% предприятий персонал возраста 50+ составляет более половины от всех сотрудников

6. 76% среди опрошенных экспертов составляют женщины.

7. Опрошенные эксперты в основном трудятся на производстве, в оптовой и розничной торговле и на обрабатывающих производствах.

### **Результаты и обсуждение**

Две трети предприятий области (62,6%) так или иначе разрабатывают планы обучения сотрудников на будущий период времени. Однако половина из них (31,5%) разрабатывает про-

<sup>8</sup>Проведено исследование в рамках реализации проекта для людей старшего возраста. URL: <https://ekaterinburg.bezformata.com/listnews/dlya-lyudej-starshego-vozrasta/79778122/> (дата обращения: 06.09.2022).

граммы под конкретные цели и задачи, не имея долгосрочного плана. 34,3% предприятий Свердловской области не имеют таких программ или планов.

Нами был рассчитан показатель Крамера (наличие корреляционной связи как таковой) между ответами респондентов на вопрос о наличии программы или плана обучения работников и размером предприятия (по численности работников). Показатель Крамера составил 0,224, что означает, что связь есть, но она неустойчивая, несильная, но не слишком слабая (значимость 0,00, то есть связь значима). Чем больше по численности организация, тем в ней чаще будет по план обучения работников (и наоборот).

82% организаций в различной степени не учитывает возраст при трудоустройстве с лицами 50+ (см. Таблица 2). Только 15% предприятий так или иначе учитывает данный фактор.

По данным опроса 500 работодателей, проведенного порталом Superjob, в 2019 г.<sup>9</sup> 38% компаний принимали на работу пенсионеров на общих основаниях. Чаще всего кандидатов пенсионного возраста нанимают промышленные предприятия (50% респондентов). Главным условием приема является соответствие квалификационным требованиям. При этом только 22% респондентов нанимают пенсионеров в IT-компаниях.

54,7% экспертов (давшие ответы «Да» и «Скорее да, чем нет») уверены, что для лиц 50+ повышение квалификации и обучение положительно влияют на их перспективы при трудоустройстве (решение о заключении и/или продлении трудового договора). Как уже было отмечено авторами выше, осуществление непрерывного образования является дополнительным «плюсом» при трудоустройстве, поскольку показывает, что сотрудник в возрасте 50+ заинтересован в собственном развитии и усовершенствовании профессиональных на-

**Таблица 1** – Связь размера предприятия и наличия программы или плана обучения работников

**Table 1** – Relationship between the size of the enterprise and the existence of an employee training program or plan

Симметричные меры					
		Значение	Асимптотическая стандартная ошибка <sup>a</sup>	Прибл. T <sup>b</sup>	Прибл. значимость
Номинальная по номинальной	Фи	0,389			0,000
	V Крамера	0,224			0,000
	Коэффициент сопряженности	0,362			0,000
Порядковая по порядковой	Гамма	-0,413	0,064	-6,088	0,000
	Корреляция Спирмена	-0,310	0,050	-6,185	0,000 <sup>c</sup>
Интервальная по интервальной	R Пирсона	-0,304	0,051	-6,036	0,000 <sup>c</sup>
Кол-во валидных наблюдений		361			

Прим.: <sup>a</sup> не подразумевающая истинность нулевой гипотезы; <sup>b</sup> используется асимптотическая стандартная ошибка в предположении истинности нулевой гипотезы; <sup>c</sup> на основании нормальной аппроксимации.

Источник: расчеты авторов по данным опроса

**Таблица 2** – Учет фактора возраста при принятии решения о заключении/продлении трудового договора с сотрудником, которому исполнилось 50 и более лет

**Table 2** – Taking into account the age factor when making a decision to conclude/renew an employment contract with an employee who is 50 years of age or older

Варианты ответа	Процент от числа ответивших экспертов
Да, учитывается	3,6
Скорее да, чем нет	11,5
Скорее нет, чем да	22,0
Нет, не учитывается	59,3
Затрудняюсь ответить	3,6
Итого	100,0

Источник: расчеты авторов по данным опроса

выков. Однако достаточно большая часть работодателей – 29,3%, усомнились в наличии такого влияния (ответы «Скорее нет, чем да» и «Нет, не учитывается»).

Почти половина организаций (48,9%) не оплачивает обучение работников в возрасте 50+ (см. Таблица 3), а еще 35% работодателей делают это только при наличии производственной необходимости. Таким образом, для большинства работодателей Свердловской области финансирование обучения работников возраста 50+ не является приоритетным.

82% экспертов в курсе того, что службы занятости населения организуют повышение ква-

<sup>9</sup>Как работодатели обучают сотрудников предпенсионного возраста URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/07/24/807234-rabotodateli-obuchayut> (дата обращения: 06.09.2022).

**Таблица 3** – Финансирование организацией обучения работников в возрасте 50+ по программам, которые не являются обязательными по действующему законодательству

**Table 3** – Financing by the organization of training of employees aged 50+ under programs that are not mandatory under current legislation

Варианты ответа	Процент от числа ответивших экспертов
Да, по желанию/заявке работника	4,9
Да, если есть производственная необходимость	35,2
Иногда, в исключительных случаях	7,4
Нет, не финансирует	48,9
Затрудняюсь ответить	3,6
Итого	100,0

Источник: расчеты авторов по данным опроса

лификации и переобучение для граждан, в том числе работающих, возраста 50+. Только 3% работодателей не знают о существовании подобных программ. Показатель Крамера, говорящий о наличии корреляционной связи между территориальной принадлежностью предприятия (города-мегаполисы (более 1 млн чел.); крупные города (100-500 тыс. чел.); средние города (50-99 тыс. чел.); малые города и поселки городского типа (до 49 тыс. чел.) и его осведомленностью о программах составляет 0,218, что означает, что связь есть, но она неустойчивая, несильная, но не слишком слабая (значи-

мость 0,00, то есть связь значима). Чем больше размер населенного пункта, тем более вероятно предприятие будет осведомлено о наличии программ службы занятости.

Из таблицы 4 следует, что «работодатели считают актуальными целями обучения работников 50+ обучение работе на новом оборудовании, новым знаниям и умениям (47%), обучение новым знаниям, умениям, компетенциям для продолжения работы на прежних рабочих местах (41,5%), а также повышение качества выполнения работы (41%). Всего 1,6% работодателей заинтересованы в обучении сотрудников для трудоустройства в других организациях (аутплейсмент). Только 16% работодателей поддержали мнение об обучении работников 50+ для повышения производительности труда и для роста конкурентоспособности предприятия. Практически каждый пятый работодатель откровенно признался в том, что обучение и переобучение работников 50+ для них неактуально»<sup>10</sup>.

По мнению опрошенных работодателей, «в программы обучения работников в возрасте 50+ должны входить следующие разделы: «овладение знаниями и умениями для работы на новом оборудовании» (51%), «обучение навыкам работы на компьютере, с новым программным обеспечением» (47%), «обучение навыкам наставничества, для передачи опыта работы мо-

**Таблица 4** – Актуальные по мнению экспертов цели обучения работников в возрасте 50+  
**Table 4** – Current training goals for workers aged 50+ according to experts

Варианты ответа	Процент от числа ответивших экспертов
Обучение в связи с меняющимися требованиями к работе, в том числе для работы на новом оборудовании или на новой технике	47,0
Обучение новым знаниям, умениям, компетенциям для продолжения работы на прежних рабочих местах	41,5
Обучение для повышения качества выполнения работы (обязанностей)	41,2
Производственная необходимость в обучении сотрудников возрасте «50+» отсутствует	18,4
Обучение для перевода на другие рабочие места в организации (предприятии)	17,9
Обучение для поддержания конкурентоспособности предприятия	16,8
Обучение для повышения производительности труда	16,0
Обучение для замещения вышестоящих и/или наиболее высокооплачиваемых должностей	6,9
Обучение для содействия трудоустройству работников в других организациях (программа по аутплейсменту)	1,6
Другое	3,8

Источник: расчеты авторов по данным опроса

<sup>10</sup> «Аналитический материал по результатам социологического опроса работодателей в отношении использования и развития трудового потенциала граждан (работников) в возрасте старше 50 лет», подготовленный авторами статьи для Департамента по труду и занятости населения Свердловской области URL: <https://ekaterinburg.bezformata.com/listnews/dlya-lyudej-starshego-vozrasta/79778122/> (дата обращения: 06.09.2022).

лодым» (30%), «обучение документообороту в электронном виде» (28%)»<sup>10</sup> (см. Таблица 7). Мы видим, что на первых местах именно обучение новым технологиям и цифровым навыкам.

К сожалению, 53,4% опрошенных работодателей не заинтересованы в профессиональном обучении работников в возрасте 50+ за счет бюджетных средств Службы занятости.

Мы также просили экспертов обосновать свой отказ от переобучения сотрудников в возрасте 50+. На данный вопрос ответило только 47 экспертов. Один из респондентов написал в строке ответа: «В связи с тем, что 80% работников на предприятии трудятся во вредных условиях труда, большинство из них выходит на льготную пенсию в 45-50 лет, и уже являются пенсионерами. Нет необходимости в особых программах обучения. Часть сотруд-

ников нуждается в получении среднего или высшего образования для соответствия стандарту, но это не относится к доп. образованию». Четверть опрошенных проводит переобучение за свой счет и не нуждается в бюджетных средствах службы занятости. 17% работодателей считает, что у них нет необходимости переобучать своих работников 50+, еще 17% полагают, что все их работники-предпенсионеры имеют необходимые документы о переквалификации, дипломы и т.п. 15% ответивших на данный вопрос вообще указали отсутствие такой возрастной группы на их предприятиях.

Наиболее предпочтительной формой обучения для нашей целевой группы является дистанционная форма обучения – это мнение поддержали 38,5% опрошенных. Второй по рейтингу формой организации обучения является ве-

**Таблица 5** – Разделы, которые должны содержаться в программах обучения работников в возрасте 50+  
**Table 5** – Sections to be contained in training programs for employees aged 50+

Варианты ответа	Процент от числа ответивших экспертов
Овладение знаниями и умениями для работы на новом оборудовании	51,1
Обучение навыкам работы на компьютере, с новым программным обеспечением	47,5
Обучение навыкам наставничества, для передачи опыта работы молодым	29,9
Обучение документообороту в электронном виде	28,3
Обучение стандартам и технологиям качества продукции	19,5
Обучение бережливому производству, экономии ресурсов	17,3
Приобретение навыков эффективного поведения в разновозрастном коллективе сотрудников	12,6
Получение знаний по сохранению здоровья, активному долголетию	8,0
Обучение экологической безопасности на производстве	4,9
Другое	2,2

Источник: расчеты авторов по данным опроса

**Таблица 6** – Обоснования экспертов отказа от сотрудничества с центром занятости по программам профессионального обучения для работников 50+

**Table 6** – Justifications of experts for refusal to cooperate with the employment center on vocational training programs for workers 50+

Варианты ответа	Процент от числа ответивших экспертов
Предприятие проводит за свой счет переобучение	25,0
Все работники в возрасте 50+ уже имеют необходимые квалификации, прошли программы переобучения	17,0
Нет необходимости переобучать работников 50+	17,0
На предприятии отсутствуют работники в возрасте 50+	15,0
Узкая специализация на предприятии	6,0
Вредное производство	6,0
Страхи перед бюрократическими барьерами (проверки, документация)	6,0
Предпенсионеры и так хорошо работают, наставляяют	4,0
Другое	4,0
Итого	100

Источник: расчеты авторов по данным опроса

черняя форма без отрыва от работы – ее выбрали 25,5%. Около 19% работодателей предпочитают для данной группы работников очно-заочную форму обучения с частичным отрывом от работы. Очная форма обучения, предполагающая отрыв от рабочего места, представляется подходящей только 5,2% опрошенных работодателей.

«60,3% экспертов отрицают зависимость между эффективностью работы сотрудника и его возрастом, а 31% экспертов утверждают, что есть влияние возраста на выполнение работниками их служебных обязательств»<sup>10</sup>.

Подавляющее большинство опрошенных работодателей (83%) считает наиболее эффективными работниками лиц среднего возраста (30-49 лет). Категорию 50+ считают эффективными сотрудниками только 13% экспертов.

97% организаций из нашей выборки сотрудничают со службой занятости. Расположение предприятия в крупном городе повышает вероятность сотрудничества организации с государственной службой занятости населения (коэффициент Крамера 0,233).

Что касается вопросов сотрудничества организаций с государственной службой занятости населения, то по нашему опросу, в большинстве случаев (91,2%) служба занятости помогает компаниям в поиске и найме персонала. 25,8% работодателей проводят со службой занятости консультации по вопросам высвобождения персонала. Обучением и развитием персонала с помощью службы занятости занимаются только 17%. Здесь мы видим большой резерв для повышения эффективности сотрудничества организаций со службой занятости.

### **Выводы**

Исходя из результатов проведенного нами опроса были получены следующие выводы:

1. 62,6% опрошенных предприятий Свердловской области разрабатывают программы или планы обучения сотрудников на будущий период времени.

2. Только 15% предприятий открыто декларируют, что учитывают возраст сотрудников при трудоустройстве.

3. 35% предприятий области финансирует программы обучения и дополнительного образования работников в возрасте 50+.

4. 41% опрошенных работодателей в определенной степени заинтересованы в программах обучения за счет бюджетных средств службы занятости, главными причинами отказа от участия в таких программах являются существующие программы обучения на самих предприятиях (25%), наличие необходимых документов о переквалификации и дипломах переподготовки у работников возраста 50+ (17%), отсутствие необходимости в переобучении работников возраста 50+ (17%).

5. Наиболее предпочтительной формой обучения для работников 50+ является дистанционная форма обучения – это мнение поддержали 38,5% опрошенных.

6. 60% опрошенных экспертов отрицает влияние возраста на эффективность исполнения обязательств работником, только 31% работодателей согласны, что возраст влияет на эффективность и производительность труда, но при этом подавляющее большинство считает людей 30-49 лет наиболее продуктивными работниками.

7. 97% организаций сотрудничает со службой занятости, в большинстве случаев (91%) служба занятости осуществляет содействие компаниям в поиске и найме персонала, 26% работодателей консультируются со специалистами службы занятости по вопросам высвобождения персонала, а по вопросам обучения и развития персонала в службу занятости обращаются лишь 17% опрошенных нами экспертов.

8. Чем больше размер предприятия и чем больше населенный пункт, где оно расположено, тем вероятнее сотрудничество со службой занятости и осведомленность о ее услугах.

В целом нужно дальнейшее развитие и совершенствование мер по содействию обучению новым навыкам, в том числе формированию цифровых навыков у населения 50+.

Отношение к работникам предпенсионного и пенсионного возраста как к неперспективной рабочей силе с низкой производительностью труда может создать в современном обществе в условиях цифровизации экономики предпосылки для снижения экономического роста и социальной напряженности [4]. Необходимо не только осуществлять цифровизацию предприятий, но и повышать уровень профессиональной квалификации и цифровой гра-

мотности пожилого населения как части рабочей силы, имеющей относительно высокий удельный вес на рынке труда в условиях старения населения [24].

Повышение квалификации и рост цифровой грамотности населения 50+ становится все более актуальным в условиях нарастающего дефицита рабочей силы и необходимости замены труда мигрантов местной рабочей силой, а также при снижении уровня рождаемости и замедлении смертности, при нехватке на рынке труда молодой рабочей силы и др. В некоторых отраслях экономики работники 50+ с высоким уровнем профессиональных компетенций и цифровыми навыками могут восполнить дефицит молодых работников [4]. Согласно исследованию [9], прирост предложения труда за последние годы был практически полностью обеспечен за счет группы 50 лет и старше.

Исследователи отмечают, что российской спецификой является не отсутствие возможности получить образование в предпенсионном возрасте, а отсутствие у самих сотрудников мотивации к обучению и продолжению карьеры [15]. По данным опроса ВЦИОМ среди людей старше 45 лет 44% тех, кто считает, что «Труд – неприятная необходимость. Если бы мог, не работал бы»<sup>11</sup>.

Одной из причин такой низкой мотивации для продолжения продуктивной занятости может являться закономерность, подтвержденная исследованием [25]. В теоретических экономических публикациях считается, что заработная плата с возрастом увеличивается, хотя и снижающимся темпом, как минимум до предпенсионного периода, а исследования по России эту зависимость не подтверждают: у рос-

сийских работников рано наступает пик заработков, а затем идет их быстрое снижение, поэтому в предпенсионном возрасте работники оказываются на снижающейся траектории заработков.

Таким образом, необходимо разрабатывать комплексные программы как на уровне предприятий, так и на уровне государства, включив в сферу рассматриваемых вопросов такие аспекты, как обучение современным востребованным профессиям, обучение цифровой грамотности, настрой на активное долголетие, снижение возрастной дискриминации, предложение гибких форм рабочего времени, поддержание и повышение трудоспособности пожилого населения, привлечение пожилых наставников, участие пожилых людей в административных органах, а также целенаправленная работа с установками и мотивацией пожилых работников в отношении обучения, стирание управленческих стереотипов в отношении трудового потенциала и обучаемости сотрудников пожилых возрастов.

### *Благодарности*

Авторы выражают благодарность **Дмитрию Алексеевичу Антонову**, директору Департамента по труду и занятости населения Свердловской области, и **Василию Глебовичу Агафонову**, заместителю начальника отдела профессионального обучения и профессиональной ориентации Департамента по труду и занятости населения Свердловской области, за оказанное экспертное содействие в разработке инструментария и организацию проведения экспертного опроса работодателей Свердловской области.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Benešová A., Tupa J. (2017). Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0, *Procedia Manufacturing*, vol. 11, pp. 2195–2202. DOI: [10.1016/j.promfg.2017.07.366](https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.366).
2. Acemoglu D., Restrepo P. (2018). Demographics and Automation, NBER Working Paper, no. 24421. DOI: [10.3386/w24421](https://doi.org/10.3386/w24421).
3. Axelrad H., James J.B. (2016). Employers' at-

titudes toward older-worker job seekers: A comprehensive review with recommendations for action. In: A. Antoniou, R. Burke, C. Cooper (eds.). *The aging workforce handbook: Individual, organizational, and societal challenges*. Bingley: Emerald Group Publishing, pp. 489–512.

4. Смирных А.И. Цифровая грамотность пожилого населения и цифровизация предприя-

<sup>11</sup> Труд-2021: запрос на баланс жизнь/работа. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/trud-2021-zapros-na-balans-zhizn-rabota>.

тий: опыт европейских стран // Вопросы экономики. 2020. № 12. С. 104–124. DOI: [10.32609/0042-8736-2020-12-104-124](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-12-104-124).

5. Цифровая грамотность россиян: исследование 2020. М. : Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020>.

6. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. (2017). DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: [10.2760/38842](https://doi.org/10.2760/38842).

7. Работники предпенсионного возраста на рынке труда в Российской Федерации: информационный бюллетень // Л. И. Смирных, Н. Емелина, П. В. Травкин, Л. А. Леонова, С. Ю. Рощин, С. А. Солнцев ; под науч. ред. С. Ю. Рощина, С. А. Солнцева ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. 32 с. DOI: [10.17323/978-5-7598-2196-0](https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2196-0). EDN: MRWSDH.

8. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Prospects 2022: Summary of Results. UN DESA/POP/2022/TR/NO.3. URL: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022\\_summary\\_of\\_results.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf) (accessed 16.09.2022).

9. Лукьянова А. Занятость населения старшего возраста. Центр трудовых исследований НИУ ВШЭ. 2020. URL: [https://isp.hse.ru/data/2020/04/28/1544886314/03%20Lukyanova\\_Doklad%20KPAD\\_28-04-2020.pdf](https://isp.hse.ru/data/2020/04/28/1544886314/03%20Lukyanova_Doklad%20KPAD_28-04-2020.pdf) (дата обращения: 16.09.2022).

10. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту на 1 января 2022 года : Статистический бюллетень. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul\\_chislen\\_nasel-pv\\_01-01-2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel-pv_01-01-2022.pdf) (дата обращения: 16.09.2022).

11. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). Статистический сборник / Росстат. М., 2022. 151 с. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab\\_sila\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2022.pdf) (дата обращения: 16.09.2022).

12. Бобков В.Н., Одинцова Е.В., Шичкин И.А. Влияние профессионально-квалификационных навыков использования информационно-

коммуникационных технологий на доходы от занятости: поколенная дифференциация // Российский экономический журнал. 2022. № 4. С. 93–113. DOI: [10.33983/0130-9757-2022-4-93-113](https://doi.org/10.33983/0130-9757-2022-4-93-113).

13. Права работников предпенсионного возраста // «Я кадровик». 2019. № 26. Февраль. URL: <https://kontur.ru/articles/5403> (дата обращения: 16.09.2022)

14. Черных Н.А. Тарасова А.Н., Сырчин А.Е. Предпенсионеры на рынке труда: проблемы занятости и меры поддержки // Экономика региона. 2020. Т. 16. № 4. С. 1178–1192. DOI: [10.17059/ekon.reg.2020-4-12](https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-4-12). EDN: ELLYAH.

15. Маркеева А.В. Профессиональное обучение сотрудников старших возрастов в России: проблемы и перспективы // Информационное общество. 2022. № 3. С. 49–60. DOI: [10.52605/16059921\\_2022\\_03\\_49](https://doi.org/10.52605/16059921_2022_03_49). EDN: DVRSVO.

16. Агранович М. Оценка шансов на занятость работников предпенсионного и пенсионного возрастов // Экономическая политика. 2019. Т. 14. № 2. С. 90–109. EDN: ZEUZLN.

17. Коршунов И.А., Тюнин А.М., Ширкова Н.Н. [и др.]. Как учатся взрослые: факторы выбора образовательных программ // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 2 (162). С. 286–314. DOI: [10.14515/monitoring.2021.2.1627](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.2.1627). EDN: GSTTOJ.

18. Кязимов К.Г. Профессиональное обучение и содействие занятости лиц пожилого возраста в условиях пенсионной реформы // Профессиональное образование в современном мире. 2018. Т. 8. № 4. С. 2246–2254. DOI: [10.15372/PEMW20180412](https://doi.org/10.15372/PEMW20180412). EDN: YVYKNN.

19. Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. Профессиональное образование для людей «серебряного возраста» // Образование и наука. 2019. Т. 21. № 10. С. 59–88. DOI: [10.17853/1994-5639-2019-10-59-88](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-59-88). EDN: MYVMNR.

20. Гарафутдинова Н.Я., Росляков А.Е. Психологическая составляющая профобучения категории 50+ // Кадровик. 2020. № 6. С. 104–111. EDN: YUIBWZ.

21. Зеер Э.Ф., Сыманок Э.Э., Буковой Т.Д. Стратегии и технологии преодоления конфликтующих реальностей в жизнедеятельности людей в возрасте поздней зрелости // Педагогическое образование в России. 2020. № 4. С. 152–161. EDN: XRAXLO.

22. Брачун Т.А., Желтова И.А. Особенности обучения людей пожилого возраста использованию современных информационных технологий // Проблемы и перспективы развития образования в России. 2012. № 14. С. 285–289. EDN: RINFWJ.

23. Киселева О.М., Быков А.А. Особенности обучения пожилых людей информационным технологиям // Системы компьютерной математики и их приложения. 2019. № 20-2.

С. 190–194. EDN: МРВЕРІ.

24. Armstrong-Stassen M., Ursel N.D. (2019). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 82, pp. 201–220.

25. Гимпельсон В.Е., Зинченко Д.И. Цена возраста: заработная плата работников в старших возрастах // Вопросы экономики. 2019. № 11. С. 35–62. EDN: NUUWEA.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Черных Екатерина Алексеевна** – кандидат экономических наук; Институт экономики Российской академии наук (117218, Россия, Москва, Нахимовский пр-кт, 32); [chernykh.ekaterina108@gmail.com](mailto:chernykh.ekaterina108@gmail.com). AuthorID РИНЦ: 473083, ORCID: 0000-0002-6970-487X, ResearcherID: AAF-7310-2021.

**Тонких Наталья Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45); [tonkihnv@usue.ru](mailto:tonkihnv@usue.ru). AuthorID РИНЦ: 291009, ORCID: 0000-0003-2957-7607, ScopusID: 57216647690, ResearcherID: O-9705-2018.

**Клейменов Михаил Вячеславович** – кандидат социологических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45); [k-mihaell@mail.ru](mailto:k-mihaell@mail.ru). AuthorID РИНЦ: 883299, ORCID: 0000-0002-2984-0690.

## WILLINGNESS OF SOCIETY AND EMPLOYERS TO TRAIN EMPLOYEES OF PRE-RETIREMENT AGE

E.A. Chernykh<sup>a</sup>, N.V. Tonkikh<sup>b</sup>, M.V. Kleymenov<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences

<sup>b</sup>Ural State University of Economics

#### ABSTRACT:

In the context of expanding coverage of digitalization in all spheres of society, as well as the steady aging of the population around the world, the article considers the problem of training and retraining of older employees and the attitude of employers to this. The purpose of the survey was to identify the attitude of employers towards training employees over the age of 50, including digital skills, as well as to identify employers' demand for such programs from the employment service. The scientific novelty of the study is due to: 1) the choice of the object of study - employees of companies over 50 years old do not often fall into the perspective of researchers. The uniqueness of this group is that, on the one hand, these employees are still of working age and actively influence the labor market, and on the other hand, they often experience discrimination from employers and the consequences of ageism; 2) the opinion of employers is studied (more often in studies it is employees who are interviewed, insufficient attention is paid to the motivation of employers). The scientific result is a generalization of expert opinions of representatives of employers of the old industrial region regarding the readiness to train employees over 50 years old. The data was obtained on the basis of the author's tools by conducting a survey of employers in 2019 together with the Department of Labor and Employment of the Sverdlovsk Region. Approbation of the author's technology allows us to conclude that the developed methodology is relevant for its further use in monitoring studies of employment problems and vocational training/retraining of older employees. The SPSS package was used to

process the survey results. The article concludes that employers are not sufficiently interested in training workers of pre-retirement and retirement age, which may in the future have a negative impact on both the situation in the labor market of this socio-demographic group and the development of the labor market as a whole. In addition, insufficient awareness of the heads of small businesses, as well as enterprises located in small towns, about the services of the employment service in relation to employers was revealed.

**KEYWORDS:** digitalization, digital literacy, employees of pre-retirement age, population aging, employee training, employment service.

**FOR CITATION:** Chernykh E.A., Tonkikh N.V., Kleymenov M.V. (2022). Willingness of society and employers to train employees of pre-retirement age, *Management Issues*, no. 4, pp. 61–73. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/05>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-61-73. EDN: SIHYPD.

## REFERENCES

1. Benešová A., Tupa J. (2017). Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0, *Procedia Manufacturing*, vol. 11, pp. 2195–2202. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.07.366.
2. Acemoglu D., Restrepo P. (2018). Demographics and Automation, NBER Working Paper, no. 24421. DOI: 10.3386/w24421.
3. Axelrad H., James J.B. (2016). Employers' attitudes toward older-worker job seekers: A comprehensive review with recommendations for action. In: A. Antoniou, R. Burke, C. Cooper (eds.). *The aging workforce handbook: Individual, organizational, and societal challenges*. Bingley: Emerald Group Publishing, pp. 489–512.
4. Smirnykh L.I. (2020). Digital literacy of the elderly population and digitalization of enterprises: the experience of European countries, *Voprosy Ekonomiki*, no. 12, pp. 104–124. 10.32609/0042-8736-2020-12-104-124.
5. Digital literacy of Russians: Study 2020. Moscow: NAFI Analytical center. URL: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramot-nost-rossiyan-issledovanie-2020>.
6. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. (2017). *DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/38842.
7. Smirnykh L.I., Emelina N., Travkin P.V., Leonova L.A., Roschin S.Yu. (sc. ed.), Solntsev S.A. (sc. ed.) (2020). Employees of pre-work age in the labor market in the Russian Federation: Newsletter. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics. 32 p. DOI: 10.17323/978-5-7598-2196-0.
8. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. UN DESA/POP/2022/TR/NO.3. URL: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022\\_summary\\_of\\_results.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf) (accessed 16.09.2022).
9. Lukyanova A. (2020). Employment of the older population. Center for Labor Studies of the Higher School of Economics. URL: [https://isp.hse.ru/data/2020/04/28/1544886314/03%20Lukyanova\\_Doklad%20KPAD\\_28-04-2020.pdf](https://isp.hse.ru/data/2020/04/28/1544886314/03%20Lukyanova_Doklad%20KPAD_28-04-2020.pdf) (accessed 16.09.2022).
10. Population of the Russian Federation by gender and age as of January 1, 2022. Statistical bulletin. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul\\_chislen\\_nasel-pv\\_01-01-2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel-pv_01-01-2022.pdf) (accessed 16.09.2022).
11. Labor force, employment and unemployment in Russia (based on the results of selective labor surveys). Statistical collection. Rosstat. Moscow. 2022. 151 p. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab\\_sila\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2022.pdf) (accessed 16.09.2022).
12. Bobkov V.N., Odintsova E.V., Shichkin I.A. (2022). Influence of vocational skills in the use of information and communication technologies on employment income: generational differentiation, *Russian Economic Journal*, no. 4, pp. 93–113. DOI: 10.33983/0130-9757-2022-4-93-113.
13. The rights of workers of pre-retirement age, "I am a personnel officer". 2019, no. 26. February. URL: <https://kontur.ru/articles/5403> (accessed 16.09.2022).
14. Chernykh N.A., Tarasova A.N., Syrchin A.E. (2020). Pre-pensioners in the labor market: employment problems and support measures, *Eco-*

*nomics of the region*, vol. 16, no. 4, pp. 1178–1192. DOI: [10.17059/ekon.reg.2020-4-12](https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-4-12).

15. Markeeva A.V. (2022). Vocational training of senior employees in Russia: problems and prospects, *Information Society*, no. 3, pp. 49–60. DOI: [10.52605/16059921\\_2022\\_03\\_49](https://doi.org/10.52605/16059921_2022_03_49).

16. Agranovich M. (2019). Evaluation of the chance of employment of fellow workers of pre-retirement and retirement ages, *Economic Policy*, vol. 14, no. 2, pp. 90–109.

17. Korshunov I.A., Tyunin A.M., Shirikova N.N. [et al.] (2021). How adults learn: factors of choosing educational programs, *Monitoring of public opinion: economic and social changes*, no. 2 (162), pp. 286–314. DOI: [10.14515/monitoring.2021.2.1627](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.2.1627).

18. Kyazimov K.G. (2018). Vocational training and promotion of employment of the elderly in the conditions of pension reform, *Vocational education in the modern world*, vol. 8, no. 4, pp. 2246–2254. DOI: [10.15372/PEMW20180412](https://doi.org/10.15372/PEMW20180412).

19. Ambarova P.A., Zborovsky G.E. (2019). Vocational education for people of “silver age”, *Education and science*, vol. 21, no. 10, pp. 59–88. DOI: [10.17853/1994-5639-2019-10-59-88](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-59-88).

20. Garafutdinova N.Ya., Roslyakov A.E. (2020). Psychological component of vocational training category 50+, *Kadrovik*, no. 6, pp. 104–111.

21. Zeer E.F., Symanyuk E.E., Bukovei T.D. (2020). Strategies and technologies for overcoming conflicting realities in the life of people at the age of late maturity, *Pedagogical education in Russia*, no. 4, pp. 152–161.

22. Brachun T.A., Zheltova I.A. (2012). Features of teaching the elderly to use modern information technologies, *Problems and prospects for the development of education in Russia*, no. 14, pp. 285–289.

23. Kiseleva O.M., Bykov A.A. (2019). Features of teaching older people information technology, *Systems of computer mathematics and their applications*, no. 20-2, pp. 190–194.

24. Armstrong-Stassen M., Ursel N.D. (2019). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 82, pp. 201–220.

25. Gimpelson V.E., Zinchenko D.I. (2019). Price of age: employee wages in older ages, *Voprosy Ekonomiki*, no. 11, pp. 35–62.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Ekaterina A. Chernykh** – Ph.D. of Economic Sciences; Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences (32, Nakhimovsky Av., Moscow, 117218, Russia); [chernykh.ekaterina108@gmail.com](mailto:chernykh.ekaterina108@gmail.com). RSCI AuthorID: [473083](https://orcid.org/0000-0002-6970-487X), ORCID: [0000-0002-6970-487X](https://orcid.org/0000-0002-6970-487X), ResearcherID: [AAF-7310-2021](https://orcid.org/0000-0002-6970-487X).

**Natalia V. Tonkikh** – Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor; Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia); [tonkihnv@usue.ru](mailto:tonkihnv@usue.ru). RSCI AuthorID: [291009](https://orcid.org/0000-0003-2957-7607), ORCID: [0000-0003-2957-7607](https://orcid.org/0000-0003-2957-7607), ScopusID: [57216647690](https://orcid.org/0000-0003-2957-7607), ResearcherID: [O-9705-2018](https://orcid.org/0000-0003-2957-7607).

**Mikhail V. Kleymenov** – Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor; Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia); [k-mihaell@mail.ru](mailto:k-mihaell@mail.ru). RSCI AuthorID: [883299](https://orcid.org/0000-0002-2984-0690), ORCID: [0000-0002-2984-0690](https://orcid.org/0000-0002-2984-0690).

# **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

---

**PUBLIC MANAGEMENT  
and PUBLIC ADMINISTRATION**

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ЗАТО НА ОСНОВЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

А.И. Зверев<sup>а</sup>

<sup>а</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

### АННОТАЦИЯ:

В статье представлен анализ результатов авторского эмпирического исследования по выявлению социальной идентичности и ее значимости в проектировании развития закрытого административно-территориального образования (ЗАТО). Обосновывается актуальность социологического анализа ЗАТО в контексте методологии проектного подхода, высказываются авторские выводы и рекомендации относительно направлений развития данного вида проектных городов. В качестве основного метода исследования использован проектный подход, который базируется на принципах, элементах и понятиях теории социального управления. Проектный характер организации и развития ЗАТО может быть проявлен через анализ оценок и мнений его жителей – ключевых акторов взаимоотношений в городской среде. В этой связи в исследовании были использованы полевые методы социологического анализа: анкетный опрос и полуструктурированное интервью. Установлено, что оценивать проблематику и предлагать пути решения необходимо также в контексте особенностей проектирования городской среды, динамики и проблематики развития взаимоотношений между ключевыми акторами. В статье автор использует собственную концепцию проектного города как социологической типологии, что позволяет в принципиально ином контексте взглянуть на природу происхождения, особенности и направления развития данного специфического локального социума. Социальная идентичность складывается, во многом, на основе ценностного ядра вовлеченности субъектов и акторов управления (жителей, руководства градообразующим предприятием, администрации, общественных активистов и пр.), которое является неотъемлемой частью проекта ЗАТО. На основе данных исследования автор приходит к выводу о том, что вовлеченность сохраняется как в составе ценностного ядра идентичности, однако не в активной фазе. В своем большинстве отношения между ключевыми субъектами и акторами городской среды носят разобщенный характер и атомизируются.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** проектирование ЗАТО, проектный город, проектный подход, ценностное ядро вовлеченности, социальная идентичность города.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Зверев А.И. Проектирование развития ЗАТО на основе эмпирического анализа социальной идентичности // Вопросы управления. 2022. № 4. С. 75–87. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/06>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-75-87. EDN: ZUWLWU.

### *Введение*

В социологии города и урбанистике широкий резонанс вызывает тема развития городов. Речь, главным образом, ведется об экологичности, возможности включения искусственного интеллекта в систему управления и мониторинга; обсуждаются аспекты вовлечен-

ности ключевых социальных акторов в процессы решения городских вопросов, возможность обеспечения города приспособительными механизмами в условиях изменяющейся, турбулентной внешней среды и др. [1; 2; 3]. Закрытые административно-территориальные образования вызывают научный интерес не

только в нашей стране, но и за рубежом [4; 5] ввиду особого статуса, наряду с наукоградами, умными городами, экологичными городами [6; 7; 8], принцип создания которых имеет схожую (проектную) природу [9], а также изучается в рамках схожих социологических концепций [10]. Статус ЗАТО детерминирует наличие уникального социального климата [11], ценностного ядра, условий жизнедеятельности жителей, особой городской среды [12; 13] и пр. Кроме того, наполнение и формирование состава жителей ЗАТО происходило в рамках проектного плана, заранее определенного субъектами управления, что также является уникальным для городского сообщества. ЗАТО нужно рассматривать как площадку присутствия атомного проекта городского типа (наличие всей необходимой городской инфраструктуры, плюс локализация градообразующего предприятия). Советский опыт атомного проекта нельзя считать единственным в мире. Во многом схожими чертами обладают американский, северокорейский (в меньшем масштабе) и другие атомные проекты, территориально локализованные в «закрытых городах». Однако нужно отметить, что в социологической литературе Манхэттенский проект [14] (г. Лос-Аламос, г. Меркьюри, г. Оакридж), британский (о. Фаулнес), северокорейский (г. Ньёнгбён), китайский (г. 404, ныне официально законсервированный) и иные подобные рассматриваются нечасто. В основном в контексте историко-географических либо публицистических исследований.

Атомный проект переживает постпроектный период развития. В постсоветский период, в новых условиях «десоветизации» разрушения и глобализации он был практически свернут. Соответственно, развитие ЗАТО как проектных площадок присутствия прекратилось. Со временем города постарели (молодежь покидает их, не имея перспектив статусного, карьерного роста и развития), преобладает маятниковая миграция, городская инфраструктура критически изнашивается и нуждается в капитальном ремонте и пр. Большинство попыток «перезагрузить» ЗАТО, которые предпринимались их кураторами ГК «Росатом» и Минобороны РФ за последние 30 лет (вплоть до самого последнего времени [15]),

пока не привели к значительным переменам. Закрытые города уверенно стагнируют, все более теряя накопленный технологический, социальный, ценностный потенциал, инфраструктура ветшает [16]. В то же время необходимо понимать, что главной задачей постпроектного периода является поиск оптимального пути развития ЗАТО как совокупности проектных городов, исходя из их проектной природы и особенностей становления в советский период. Как показывает практика, проектная природа чаще всего не учитывается субъектами управления [17].

Анализу особенностей проектной природы в контексте поиска путей развития ЗАТО посвящена данная статья.

### *Методология и методы*

На сегодняшний день понятия «проект», «проектирование», «проектный подход» прочно закрепились и широко используются в современной социологической теории и практике социального управления. Уже в работах О. Конта, Р. Парка, Э. Берджесса, П. Бергера, Т. Лукмана и др. можно найти основания для определения проектирования как вида социально-управленческой деятельности в его широком понимании, как выработки образа будущего состояния общества, додумывания, придумывания, переструктурирования окружающего мира и непосредственной подготовки на основании этого социальных реформ, формулирования и обоснования социальных целей и т.д. По этому поводу Б. ван Штинберген справедливо, на наш взгляд, спрогнозировал «неизбежное слияние проектного подхода с макросоциологией» [18]. Подобные подходы к социальному проектированию можно обнаружить в работах не только указанных нами выше, но практически всех ведущих социологов XX-XXI вв., в том числе отечественных.

Однако нельзя не отметить, что концептуальная незавершенность проектного подхода как такового проявляется не только в отсутствии однозначно интерпретируемого понятия «проект», но также в многозначности понятия «проектирование». Поэтому важно учитывать истоки и содержание такой многозначности. Мы исходим из того, что феномен многозначности представляет собой не проявление

ошибочности позиций тех или иных авторов, а следствие недостаточного уровня обобщений, применяемого при анализе феномена «проектирования». Недостаточно высокий уровень абстракций приводит к тому, что ни одному из подходов не удается представить полную теоретическую картину уже имеющейся практики проектирования. Безусловно, это не исключает того, что в каждом из подходов содержится верное описание какого-либо аспекта практики проектирования [19]. Вследствие этого задача заключается в том, чтобы совместить эти аспекты, представить их как взаимодополняющие, а не исключающие друг друга. Решение данной задачи предполагает, в свою очередь, обзор представленных в литературе позиций, а не выбор определения, которое нравится тому или иному автору или считается им наиболее убедительным. В свете сформулированной задачи рассмотрим наиболее распространенные подходы, фиксирующие те или иные аспекты проектирования.

На сегодняшний день одним из часто встречающихся в литературе и используемых в практике проектирования является определение проекта как «комплекса взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четкими целями» [20]. Исходя из такого понимания, проектирование подразумевает разработку инициатором «проекта календарного плана выполнения мероприятий, определение им ролей, назначение руководителей, формирование групп, реализацию проектных работ с использованием различных технологий» [21, с. 118]. Проект представляется здесь в виде набора документов конструкторского плана, с описанием технического решения или изделия; основное свойство проекта заключается в том, что он представляет собой комплекс работ (операций), которые обычно не повторяются.

Концептуальная позиция автора основана на следующих взаимосвязанных понятиях теории управления [22; 23; 24]. «Проект» как сложный целевой образ системных изменений, нововведений, инноваций в той или иной сфере, который вырабатывается «управляющим субъектом» и воплощается «управляемым субъектом». Таким образом, проект на уровне управ-

ления организует человеческую деятельность (программирование, планирование), придает ей направление, определяет точки приложения усилий, энергии, ресурсов (мотивация, вовлечение), формирует социальную реальность (социальное конструирование) и пр.

Дальнейшая «формализация» сложного целевого образа является продуктом управленческого анализа и является деятельностью по «программированию» как организации действий, направленных на целевую реализацию проекта. Далее на основе программы в привязке к срокам и ресурсам, необходимым для реализации проекта (организационным, человеческим, управленческим, экономическим, материальным, временным, иным) составляется «проектный план». И только в результате всего вышеозначенного начинается реализация проекта на материальном плане.

Кроме того, основополагающим элементом методологии является авторская концепция «вовлеченности», дополняющая и развивающая концепцию «корпоративности» как ценностного ядра, которое составляет основу социального проектирования закрытых городов [25; 26]. Нормативно-ценностной базой процессов организации деятельности в подобных проектных городах являлся комплекс установок, ориентировавших жителей ЗАТО на участие в реализации масштабного национально-го проекта, связанного с:

- обеспечением государственной безопасности в непростых условиях труда;
- в режиме секретности, сжатых сроков, отсутствия возможности ошибиться и не выполнить важный наказ, осознания высокого уровня возложенной ответственности;
- необходимости выполнения наукоёмких, ресурсных нетривиальных задач, интенсификации научных открытий и пр.

«Вовлеченность» также, в свою очередь, операционализируется в ряде социологических показателей и может быть как количественно измерена, так и качественно проявлена.

На наш взгляд, города атомного проекта можно отнести к особому проектному типу [27], еще не описанному в социологической литературе. Наличие такого рода единой теоретической концепции представляет возможность формирования четкого целевого образа (видения)

развития ЗАТО – основы социального проектирования. На сегодняшний день, как показывает практика, такое единое видение у субъектов управления ЗАТО по тем или иным причинам отсутствует. Ведутся многочисленные, однако совершенно разнонаправленные и мало результативные действия по реформированию на разном уровне управления, «приведения ЗАТО в чувство»: в число широко освещенных инициатив входят:

- включение ЗАТО в состав ТОР, ТОСЭР;
- кластеризация;
- агломерация;
- частно-государственное партнерство;
- финансирование развития инфраструктуры и др.

И каждый раз, когда новая инициатива фактически «проваливается» – возникает ощущение, что упускается какая-то центральная, важная особенность ЗАТО, что у руководства этими процессами отсутствует четкое видение или желание видеть корень проблематики. Как нам кажется, понимание в качестве концептуальной доминанты проектной структуры ЗАТО как раз способно дать это стержневое понимание специфики закрытого города как города-проекта. Через это понимание, возможно, и стоило бы взглянуть на проблемы ЗАТО и выбирать из массы возможных инвариантов те направления, инструменты реформирования и структурной трансформации, которые в наибольшей мере подходят именно для проектных городов. ЗАТО, на наш взгляд, нуждаются в качественной проектной «перезагрузке».

Проектный характер организации и развития ЗАТО не только зафиксирован в различных документах, но также может быть проявлен через анализ оценок и мнений его жителей – ключевых акторов взаимоотношений в городской среде. В этой связи в исследовании были использованы полевые методы социологического анализа: анкетный опрос и полуструктурированное интервью.

### **Результаты**

Исследование в подобном направлении, как уже говорилось во введении, обладает научной новизной, поскольку на сегодняшний день данная сфера социальных взаимоотношений на территории закрытых городов остается вне

поля зрения исследователей-социологов. Главным образом, изучается историческое наследие и генезис ЗАТО, идентичность в теоретическом плане. Оценивается динамика социально-экономических показателей ЗАТО. Однако до сих пор не определена социологическая типология ЗАТО, данные города не классифицированы среди других типов городов. Так, ЗАТО нельзя отнести на 100% к числу малого города, моногорода, наукограда, «слободы», промышленного города и пр. При этом ЗАТО, очевидно, включает в себя, в силу природы и особенностей своего происхождения и развития, многие характерные черты указанных городских типов. Необходимо дать четкую и по возможности исчерпывающую социологическую характеристику типу ЗАТО как города.

В основу авторского анализа ЗАТО положен проектный подход социологии управления, указывающий на проектную природу их возникновения и развития. Коротко поясним данный момент.

Вначале возникла потребность обеспечения паритета в холодной войне между СССР и США, затем было сформировано видение решения данной задачи, преодоления ограничений на этом пути и обхода, минимизации возможных проблем. Видение, сформированное управляющим субъектом – сложный целевой образ-проект, послужило основой для составления соответствующей государственной программы, формирования проектной группы и составления плана реализации проекта, который можно назвать ядерным.

Например, свидетельством тому, как формировался сложный целевой образ, является аналитический доклад, подготовленный для управляющего субъекта, отражающий положение дел в области мировой безопасности и ситуацию вокруг ядерного оружия и СССР и позволяющий выработать конкретное управленческое решение в данной области проблематики [28]. Согласно разным источникам, такой документ не был единственным [29].

Далее в рамках плана по реализации атомного проекта СССР было принято решение по «созданию в рамках проекта подобных закрытых поселений» [30]. Как отмечает известный уральский исследователь ЗАТО Н.В. Мельникова, идея «была изложена начальником Пер-

вого управления НКГБ СССР П.М. Фитиным в письме к наркому госбезопасности В.Н. Меркулову в марте 1945 г. Для поддержания соответствующего уровня секретности был выбран путь создания периферийных научных и производственных атомных центров в отдаленных, обособленных районах страны. Такие места старались найти, соблюдая баланс между двумя условиями: относительной их удаленностью от государственных границ и столицы и сравнительной близостью от крупных индустриальных городов» [30]. Таким образом, мы видим, что ЗАТО не возникали как обычные города – в географическом пересечении торговых путей, спонтанно в удобном для проживания месте и пр., а были заложены:

- планоно, в соответствии с определенным видением, проектом и программой;

- для решения определенных задач.

В этой связи, говоря о городском строительстве ЗАТО, необходимо вести речь не только и не столько о градостроительных планах, но о комплексном социально-управленческом подходе, предполагающим:

- одновременную закладку целого «куста» городов в разных местах страны, распределение ресурсов, построение логистики и основных взаимосвязей и пр.;

- кураторство со стороны профильных субъектов управления высшего уровня, обладающих необходимым для этого объемом полномочий и компетенции – Минсредмаша СССР, КГБ СССР, Совета Министров СССР, ряда крупных НИИ и др.;

- изначальное формирование городской среды, микроклимата, особого контингента («жителей» по распределению, направлению) с особым мировоззрением, статусными предпочтениями и пр.;

- формирование особого ценностного ядра идентичности жителей и города на основе вовлеченности: понимания, что все делают одно очень важное государственное поручение и готовности на этом пути «терпеть лишения», «объединить усилия», «понимать уровень возложенной ответственности» и пр.

- формирование типовой целостной системы управления и контроля: «триумвират» или трехглавая система власти (глава администрации города – начальник градообразующе-

го предприятия – глава партаппарата), закрепленный в соответствующих НПА порядок распределения полномочий, бюджетирования, надзора за реализацией проектных функций и пр.

Здесь в контексте социологического дискурса нужно говорить о формировании особой городской среды взаимодействия ключевых акторов в рамках реализации атомного проекта на основе ценностного ядра вовлеченности. Соответственно, оценивать проблематику и предлагать пути решения необходимо также в контексте особенностей проектирования городской среды, динамики и проблематики развития взаимоотношений между ключевыми акторами.

Социальное проектирование городской среды как совокупности условий развития акторов невозможно, в том числе, без определения параметров их групповых нормативно-ценностных установок. В данном случае подобная необходимая для проектирования информация может быть операционализирована и зафиксирована социологическими методами через:

- проявления социальной идентичности жителей, анализ т.н. «атомной идентичности» города [30];

- характер наиболее массово реализуемых типов взаимоотношений между ключевыми социальными акторами (единство и диалог, обмен, конфликт, атомизация и разобщение).

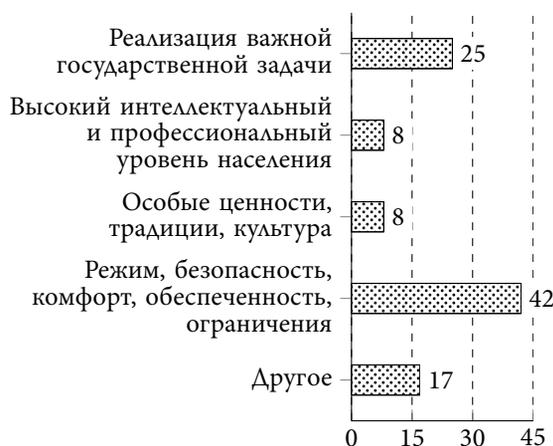
Специальных научных социологических исследований, посвященных поиску и описанию ценностного ядра идентичности, анализу взаимоотношений ключевых акторов закрытых городов, кроме авторских [31] мы также не обнаружили. Таким образом, определение ключевых параметров городской среды ЗАТО как совокупности возможностей и ограничений в отношении социальных взаимодействий ключевых акторов представляет как теоретическую, так и практическую важность для проектирования. Ведь городской средой можно управлять, лишь понимая природу и характер возникновения и развития отношений ключевых акторов. Это, как нам кажется, предоставляет исследователю-социологу широкие возможности выявления социально-управленческих проблем и поиска эффективных путей их решения в рамках ЗАТО. На уровне управленческой практики такие знания позволят четко

определить конкретные направления развития территории, выработать модели и концепции развития, более обдуманно подойти к построению стратегических долгосрочных планов городского развития не только отдельного ЗАТО, но всей группы ЗАТО.

Напомним, что в атомный проект входит два типа городов: атомные – изготовление ядерного топлива и боеприпасов и военные – размещение и хранение вооружений. Оба типа были созданы как части одной системы реализующей паритет СССР в холодной войне XX в. И хотя они выполняют принципиально разные задачи, в основу ценностного ядра, формирующего городскую среду, положена одна и та же проектная идеология:

- обеспечение национальной безопасности;
- выполнение особо важной государственной задачи;
- формирование города в четком соответствии поставленным задачам, начиная от выбора места, заканчивая городским планированием и «контролируемым заселением».

В организованном автором опросе ( $N = 2\,170$ ) приняли участие 58% мужчин и 42% женщин. Большинство респондентов – молодые люди в возрасте до 35 лет (66%), оценивающие свое финансовое состояние как среднее (67%), поэтому можно считать, что данное исследование было проведено, главным образом, среди молодых представителей среднего класса жителей военных ЗАТО. Опрос проводился в городах: Новоуральск, Северск, Саров, Снежинск, Североморск. Интервью проводилось онлайн, по



**Рисунок 1** – Отличительные черты ЗАТО по мнению его жителей, %

**Figure 1** – Distinctive features of CATF according to its residents, %

методу полужформализованного среди жителей этих же городов (кроме Североморска) ( $N = 20$ ).

Характеристика социальной идентичности ЗАТО по мнению его жителей. Как показали результаты проведенного опроса, 50% респондентов считают свой город уникальным городом России, в ином случае они либо так не считают, либо же затрудняются с ответом (примерно по 25%).

Как можно видеть на рисунке 1, к ключевым характеристикам ЗАТО опрошенные относят:

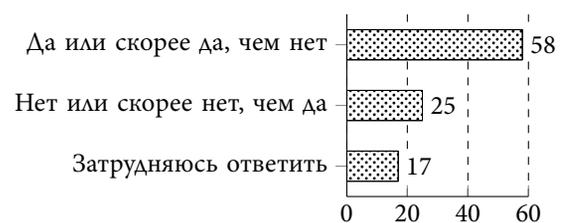
- режим, безопасность, повышенный комфорт, обеспеченность, с одной стороны, с другой – различные ограничения (невозможность выехать за пределы страны, возможность доступа в город иногородних граждан только по пропускам, ограничения, связанные с организацией бизнеса, выкупом земли и пр.) – 42%;
- реализацию важной государственной задачи (обеспечение национальной безопасности, сохранение оборонного потенциала, боеготовности в части эксплуатации и возможности применения стратегических вооружений РВСН РФ) – 25%.

Данные интервью позволяют утверждать, что закрытые города, нельзя отнести к числу обычных малых российских поселений.

«ЗАТО являются городами специального назначения, которые функционируют в специальном режиме, выполняя особую государственную задачу» (мужчина 38 лет, Новоуральск).

Важно, что при этом опрошенные в большинстве (58%) отмечают наличие «духа сплоченности, понимания, что «все делают одно, важное для страны дело» (см. рисунок 2).

Основываясь на данных, отображенных на рисунке 2, можно логически заключить, что



**Рисунок 2** – Наличие духа сплоченности, понимания того, что все делают одно важное дело, по мнению жителей ЗАТО, %

**Figure 2** – Presence of a spirit of unity, understanding that everyone is doing one important thing, according to CATF residents, %

дух партисипативности, вовлеченности в государственный проект среди горожан присутствует и формирует городскую идентичность, ценностное ядро.

Будущее ЗАТО опрошенные видят в отсутствии особых изменений – 75%. То есть, можно сказать, что города как выполняли государственные задачи в особом режиме, так и продолжают их выполнять. На сегодняшний день появление в городе новых направлений развития, а также возможность возврата к советской системе оцениваются опрошенными как слабо возможные альтернативы (17% и 8% соответственно).

При этом большинство опрошенных не хотели бы, чтобы их дети и внуки продолжали жить в городе – 83%. Это может говорить о неудовлетворенности горожан условиями для личностного роста, набором социальных перспектив и пр., которые может предложить городская среда молодежи. Вероятно, жители не оценивают жизнь в ЗАТО как привлекательную и перспективную, полагают, что детям и внукам лучше покинуть закрытый город. Можно заключить, что в проектом плане город состоялся, он стабильно выполняет поставленные задачи, и мотивация на проектную реализацию у трудоспособного (вовлеченного) населения присутствует. Но в социальном плане как городское пространство закрытый город не выдерживает конкуренции с иными городами России. Не является привлекательным местом для построения карьеры, развития, комфортного проживания. В город попадали по службе, по распределению, по контракту, но для «обычного» родившегося здесь горожанина ЗАТО, хотя и представляет собой достаточно комфортное в социальном плане место жительства, однако не может предложить конкурентоспособных социально-статусных перспектив. Так, в серии вопросов «Созданы ли в вашем городе необходимые условия для жизни?» респонденты отметили отсутствие в ЗАТО перспектив самореализации и построения карьеры (75%), а также необходимых условий для получения социальных услуг: качественного образования, современного здравоохранения, культуры и спорта, социальной поддержки нуждающихся и иных (50%). При этом 75% опрошенных считают, что ЗАТО предо-

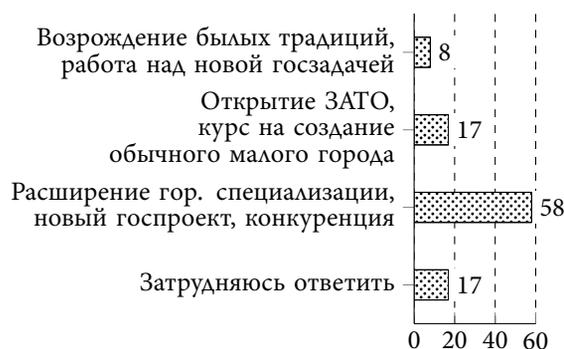
**Таблица 1** – Наличие в ЗАТО ключевых социальных условий по мнению горожан, %  
**Table 1** – Availability of key social conditions in CATF according to citizens, %

Созданы ли в вашем городе необходимые условия для:	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Самореализации, построения карьеры	25	75	0
Комфортной и безопасной жизни в целом	75	8	17
Получения социальных услуг: качественного образования, современного здравоохранения, культуры и спорта, социальной поддержки нуждающихся и иных.	33	50	17

ставляют необходимые условия комфортной и безопасной жизни в целом (см. таблицу 1).

Большинство опрошенных считают, что жизнь в ЗАТО не накладывает видимого отпечатка на личность человека. 58% респондентов отрицательно ответили на вопрос: «Жителя ЗАТО видно сразу?» Также более 40% затруднились с ответом на вопрос «Что выделяет жителя ЗАТО из общей массы?». Наиболее ярким аспектом идентичности жителей ЗАТО опрошенные считают приверженность традициям особого города, выполняющего важную государственную задачу (41%).

Направления развития ЗАТО. К наиболее предпочтительному направлению развития закрытых городов опрошенные относят расширение его городской специализации, введение нового сильного игрока с альтернативным государственным проектом, обеспечение конкуренции в управлении (58%) – см. рисунок 3.



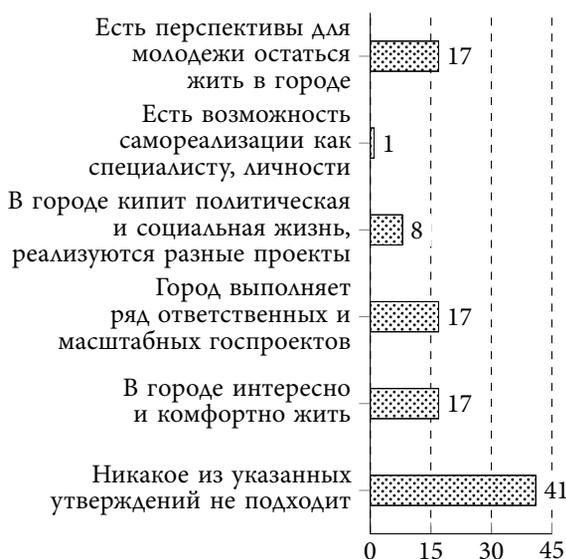
**Рисунок 3** – Предпочтительные направления развития ЗАТО по мнению их жителей, %

**Figure 3** – Preferred directions for the development of CATF according to their residents, %

То есть, жители ЗАТО отражают потребность в активизации социальной среды города, диверсификации деятельности. Подобное направление развития, вероятно, положительно скажется на социальном облике города, привлекательности для молодежи, приведет к снижению оттока молодого населения и пр. Так, по мнению респондентов, наиболее подходящим вариантом развития для города является ориентир на «омоложение города», попытку сделать его привлекательным для жизни и самореализации молодежи (67%). Жители ЗАТО понимают, что «молодая кровь» – залог городского развития. А подобный вариант требует активизации и обновления городской среды, появления новых акторов, новых задач, новых вызовов, повышения социальной конкуренции между субъектами управления.

На текущий момент, по мнению опрошенных, ЗАТО скорее не являются перспективными для молодежи, не предоставляют возможности самореализации, в городе не кипит социальная, политическая жизнь, не реализуются различные крупные проекты и т.д. Для обеспечения стабильного развития городов такие условия необходимо создавать по мнению 33% опрошенных.

В проведенном опросе жителям ЗАТО было предложено оценить верность следующих утверждений относительно отражения специфики их города (см. рисунок 4).



**Рисунок 4** – Оценка жителями ЗАТО характерных черт города, %

**Figure 4** – Residents of CATF assess the characteristic features of the city, %

Как следует из рисунка 4, в результате исследования были получены следующие результаты:

- есть причины, бонусы перспективы и пр. для молодежи остаться жить в городе (17%);
- в городе есть возможность реализоваться как специалисту, личности, социальному активисту и пр. (1%);
- в городе развита и кипит бурная политическая, социальная жизнь, реализуются различные политические и социальные проекты в разных направлениях (8%);
- город выполняет ряд ответственных и масштабных государственных задач и проектов (17%);
- в городе интересно и комфортно жить (17%).

При этом необходимо отметить высокую степень неудовлетворенности жизнью в ЗАТО, поскольку, по мнению 41% опрошенных, ни одно из этих утверждений нельзя считать верным.

Выводы. Исходя из данных полевых исследований, можно заключить следующее. Молодежь в меньшей степени склонна типологизировать отношения ключевых субъектов и акторов управления – по всему блоку вопросов представители данной возрастной группы чаще всего затрудняются с ответом. Представители средней возрастной группы видят отношения в городской среде в самых «мрачных тонах», то есть наиболее депрессивно. Вероятно, они, с одной стороны, имеют детский или подростковый опыт жизни в комфортных условиях поздне-проектной стадии развития ЗАТО («доперестроечный» период), с другой стороны – не чувствуют той степени вовлеченности, партисипативности, которая свойственна для старшего поколения. У представителей старшего поколения присутствует опыт полноценного участия в реализации атомного проекта и развито чувство корпоративности, понимания, что жители ЗАТО реализуют одну исключительно важную для государства задачу. Это их отличает от представителей иных возрастных групп. Именно старшие жители ЗАТО являются на сегодняшний момент прямыми носителями и трансляторами ценностного ядра вовлеченности. Жители ЗАТО среднего возраста также транслируют данное ценностное ядро, однако уже опосредовано, поскольку получили его в системе воспитания от

родителей, но не имеют опыта реализации советского атомного проекта. Молодежь в целом относится более легко, позитивно и в меньшей степени транслирует корпоративно-ценностное ядро, поскольку их опыт сформирован в условиях пост-проектного этапа развития ЗАТО. Они в большей степени воспринимают ЗАТО как просто закрытые города, не связывая их с реализацией важной государственной задачи. Здесь можно привести характерное высказывание одного из участников интервью.

«ЗАТО – это комбинат и забор вокруг города, гонки вооружений уже давно нет. По сути, «атомграды» свою задачу давно выполнили и сейчас все больше превращаются в малые города, на территории которых стоит завод крупной корпорации. Сейчас ГК «Росатом» – это не отец родной для города, как это было в советские времена с Минсредмашем. Он сам по себе, это коммерческое предприятие, а город больше сам по себе. Остался один на один со своими проблемами и вопросами. Сплоченности, о которой вы спрашиваете, гораздо меньше» (женщина, 29 лет, Новоуральск).

На сегодняшний момент вовлеченность сохраняется в составе ценностного ядра идентичности, однако не в активной фазе. В своем большинстве отношения между ключевыми субъектами и акторами городской среды носят разобщенный характер и атомизируются. В условиях пост-проектного периода городская система ЗАТО коммерциализирована, стремится к сохранению целостности, представители многих социальных групп скорее выживают, нежели развиваются.

В начале статьи мы говорили о том, что необходимо выявить основную проблему ЗАТО. На наш взгляд, она заключается в отсутствии на сегодняшний день поставленной перед атомными и военными ЗАТО проектной задачи, сопоставимой с той, что была поставлена изначально, и выделенных на это ресурсов и полномочий в соответствующем объеме. По-

сле развала СССР отпала необходимость отвечать на серьезную внешнюю угрозу. У ЗАТО, если можно так выразиться, «отобрали тот внешний вызов», который нужно было решать в сжатые сроки в условиях недостатка ресурсов». Основная «социальная специализация» ЗАТО заключается в возможности решать задачи уровня «сохранения суверенитета, целостности государства, национальной безопасности» силами максимальной социальной консолидации его жителей вокруг самой актуальной государственной задачи. Для наиболее результативной «проектной перезагрузки» перед ЗАТО необходимо задачу подобного уровня – бескомпромиссно важную, сложную, требующую максимальной консолидации усилий – поставить вновь. Возникает справедливый вопрос, стоят ли перед нашей страной на сегодняшний день такие задачи? Как показывает актуальная новостная повестка, в нынешней ситуации глобальной нестабильности и обострения ситуации вокруг возможной экономической-технологической блокады России под разными геополитическими предложениями – ЗАТО являются одними из самых инфраструктурно подготовленных проектных советских активов, которые могут быть в кратчайшие сроки задействованы для обеспечения экономической и технологической целостности России. В качестве конкретного примера, какой глобальный технологический вызов могли бы взять на себя ЗАТО с учетом их инфраструктуры, базы и опыта: наладка реального производства по изготовлению микросхем для нужд военной промышленности, которые на сегодняшний момент массово закупаются за рубежом. Наложение санкций на поставку микросхем, очевидно, угрожает безопасности нашей страны. Также ЗАТО могли бы выполнять ряд задач по обеспечению цифровой-безопасности государства (размещение на территории ЗАТО площадок хранения национальных баз данных, которые частично на сегодняшний момент вынужденно хранятся за рубежом).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Schlichtman J.J. (2020). Big City Problems: Private Equity Investment, Transnational Users, and Local Mobilization in the Small City, *City & Com-*

*munity*, vol. 19, no. 1, pp. 98–131. DOI: [10.1111/cico.12450](https://doi.org/10.1111/cico.12450).

2. Fabusuyi T., Johnson M.P. (2021). Enhanc-

ing the quality and social impacts of urban planning through community-engaged operations research, *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*. October. DOI: [10.1177/23998083211054851](https://doi.org/10.1177/23998083211054851).

3. Ogutu F.A., Kimata D.M., Kweyu R.M. (2021). Partnerships for sustainable cities as options for improving solid waste management in Nairobi city, *Waste Management & Research*, vol. 39, no. 1, pp. 25–31. DOI: [10.1177/0734242X20967735](https://doi.org/10.1177/0734242X20967735).

4. Khripunov I., Katsva M. (2002). Russia's Nuclear Industry: The Next Generation, *Bulletin of the Atomic Scientists*, vol. 58, no. 2, pp. 51–57. DOI: [10.2968/058002015](https://doi.org/10.2968/058002015).

5. Wolfsthal J.B. (2001). Russia: Surveying the Nuclear Cities, *Bulletin of the Atomic Scientists*, vol. 57, no. 4, pp. 15–17. DOI: [10.2968/057004005](https://doi.org/10.2968/057004005).

6. Cugurullo F. (2018). Exposing smart cities and eco-cities: Frankenstein urbanism and the sustainability challenges of the experimental city, *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 50, no. 1, pp. 73–92. DOI: [10.1177/0308518X17738535](https://doi.org/10.1177/0308518X17738535).

7. Gardner N., Hespanhol L. (2017). SMLXL: Scaling the smart city, from metropolis to individual, *City, Culture and Society*. DOI: [10.1016/j.ccs.2017.06.006](https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.06.006).

8. Irazábal C., Jirón P. (2021). Latin American smart cities: Between worlding infatuation and crawling provincialising, *Urban Studies*, vol. 58, no. 3, pp. 507–534. DOI: [10.1177/0042098020945201](https://doi.org/10.1177/0042098020945201).

9. Charnock G., March H., Ribera-Fumaz R. (2021). From smart to rebel city? Worlding, provincialising and the Barcelona model, *Urban Studies*, vol. 58, no. 3, pp. 581–600.

10. Jameson S., Richter C., Taylor L. (2019). People's strategies for perceived surveillance in Amsterdam Smart City, *Urban Geography*, vol. 40, no. 10, pp. 1467–1484.

11. Толстикова В.С. Социокультурная среда закрытых городов Урала // Вестник ЮУрГУ. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2012. № 10 (269). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnaya-sreda-zakrytyh-gorodov-urala> (дата обращения: 16.03.2022).

12. Хандожко Р.И. Территория политической аномалии: партийная жизнь в советском атомном городе 1950–1960-х годов // Шаги/Steps. 2016. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territoriya-politicheskoy-anomalii-partiynaya-zhizn-v-sovetskom-atomnom-gorode-1950-1960-h-godov>

(дата обращения: 16.03.2022).

13. Лазаренко В.А. Социальное развитие городов атомной электроэнергетики России (на примере Десногорска) // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-razvitie-gorodov-atomnoy-elektroenergetiki-rossii-na-primere-desnogorska> (дата обращения: 16.03.2022).

14. Rhodes R. (2015). Why the Manhattan Project should be preserved, *Bulletin of the Atomic Scientists*, vol. 71, no. 6, pp. 4–10. DOI: [10.1177/0096340215611077](https://doi.org/10.1177/0096340215611077).

15. Зверев А.И., Карачков С.М. Уральские закрытые города на пути выхода из кризиса: поиск социальных корней проблематики // ИКОМ. 2012. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uralskie-zakrytye-goroda-na-puti-vyhoda-iz-krizisa-poisk-sotsialnyh-korney-problematiki> (дата обращения: 16.03.2022).

16. Росатом в 2021 году направил более 300 миллионов рублей на развитие инфраструктуры Новоуральска // Новости портала «Атомная энергия 2.0.». 2022. 16 марта. URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2022/03/16/122864>.

17. Карачков С.М. Развитие модели социального управления Уральским «Атомным» зато на современном этапе // Теория и практика общественного развития. 2013. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-modeli-sotsialnogo-upravleniya-uralskim-atomnym-zato-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 16.03.2022).

18. Steenbergen B. (2018). The condition of Citizenship: An Introduction. SAGE.

19. Амантаев А.А. Проблемы в теории управления проектами // Экономика и управление. 2017. № 3. С. 46–53.

20. Маковкина С.А., Трофимова О.М. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении // Вопросы управления. 2016. № 4. URL: <https://journal-management.com/issue/2016/04/07>.

21. Королева Е.Н., Шептухина Л.И., Шептухин А.Н. Современные стратегии развития городов / под ред. Л. И. Шептухиной. СПб. : Инфо-да, 2017. 214 с.

22. Костин В.А., Костина Н.Б. Стратегиче-

ский менеджмент. Екатеринбург : УрАГС, 2007. 167 с.

23. Костина Н.Б., Дуран Т.В., Калугина Н.М. Теория управления. М. : Инфра-М, 2017. 256 с.

24. Костин В.А. Теория управления. Екатеринбург : УрАГС, 2001. 217 с.

25. Карачков С.М. Развитие модели социального управления уральским «атомным» ЗАТО на современном этапе // Теория и практика общественного развития. 2013. № 12. URL: <http://teoria-practica.ru/vipusk-12-2013> (дата обращения: 13.10.2021).

26. Зверев А.И., Карачков С.М. Атомный ЗАТО как особый тип моногорода: перспективы и проблемы развития // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/atomnyy-zato-kak-osobyy-tip-monogoroda-perspektivy-i-problemy-razvitiya> (дата обращения: 13.10.2021).

27. Черновая версия сборника по истории овладения атомной энергией в СССР. № 350.

28. Атомный проект СССР: Документы и материалы. В 3 т. / Под общ. ред. Л. Д. Рябева. М.–Саров, 1998–2010.

29. Мельникова Н.В. «Атомная» идентичность жителей закрытых атомных городов России // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2019. № 3 (84). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/atomnaya-identichnost-zhiteley-zakrytyh-atomnyh-gorodov-rossii> (дата обращения: 20.02.2022).

30. Зверев А.И., Карачков С.М. Корпоративная модель социального управления атомным ЗАТО: основания теоретической реконструкции // Управленец. 2012. № 9-10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-model-sotsialnogo-upravleniya-atomnym-zato-osnovaniya-teoreticheskoy-rekonstruktsii> (дата обращения: 13.10.2021).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Зверев Алексей Игоревич** – кандидат социологических наук, доцент; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); [zvereff@ya.ru](mailto:zvereff@ya.ru). ORCID: 0000-0001-5586-6985.

## DESIGNING THE DEVELOPMENT OF A CLOSED ADMINISTRATIVE TERRITORIAL ENTITY (CATE) BASED ON EMPIRICAL ANALYSIS OF SOCIAL IDENTITY

A.I. Zverev<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

#### ABSTRACT:

The article presents an analysis of the results of the author's empirical research to identify social identity and its significance in designing the development of a closed administrative-territorial entity (CATE). The relevance of the sociological analysis of CATE in the context of the methodology of the project approach is substantiated, the author's conclusions and recommendations are made regarding the directions for the development of this type of project cities. The project approach, which is based on the principles, elements and concepts of the theory of social management, was used as the main research method. The project nature of the organization and development of CATE can be manifested through an analysis of the assessments and opinions of its residents, the key actors in relationships in the urban environment. In this regard, the study used field methods of sociological analysis: a questionnaire survey and a semi-formalized interview. It has been established that it is also necessary to evaluate the problems and propose solutions in the context of the design features of the urban environment, the dynamics and problems of the development of relationships between key actors. In the article, the author uses his own concept of the project city as a sociological typology.

logy, which allows looking at the nature of the origin, features and directions of development of this specific local society in a fundamentally different context. Social identity is formed, in many respects, on the basis of the value core of the involvement of subjects and actors of management (residents, management of the city-forming enterprise, administration, public activists, etc.), which is an integral part of the CATE project. On the basis of the research data, the author comes to the conclusion that involvement remains as part of the value core of identity, however, not in the active phase. For the most part, relations between key subjects and actors of the urban environment are fragmented and atomized.

**KEYWORDS:** CATE design, project city, project approach, value core of involvement, social identity of the city.

**FOR CITATION:** Zverev A.I. (2022). Designing the development of a closed administrative territorial entity (CATE) based on empirical analysis of social identity, *Management Issues*, no. 4, pp. 75–87. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/06>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-75-87. EDN: ZUWLWU.

## REFERENCES

- Schlichtman J.J. (2020). Big City Problems: Private Equity Investment, Transnational Users, and Local Mobilization in the Small City, *City & Community*, vol. 19, no. 1, pp. 98–131. DOI: [10.1111/cico.12450](https://doi.org/10.1111/cico.12450).
- Fabusuyi T., Johnson M.P. (2021). Enhancing the quality and social impacts of urban planning through community-engaged operations research, *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*. October. DOI: [10.1177/23998083211054851](https://doi.org/10.1177/23998083211054851).
- Ogotu F.A., Kimata D.M., Kweyu R.M. (2021). Partnerships for sustainable cities as options for improving solid waste management in Nairobi city, *Waste Management & Research*, vol. 39, no. 1, pp. 25–31. DOI: [10.1177/0734242X20967735](https://doi.org/10.1177/0734242X20967735).
- Khripunov I., Katsva M. (2002). Russia's Nuclear Industry: The Next Generation, *Bulletin of the Atomic Scientists*, vol. 58, no. 2, pp. 51–57. DOI: [10.2968/058002015](https://doi.org/10.2968/058002015).
- Wolfsthal J.B. (2001). Russia: Surveying the Nuclear Cities, *Bulletin of the Atomic Scientists*, vol. 57, no. 4, pp. 15–17. DOI: [10.2968/057004005](https://doi.org/10.2968/057004005).
- Cugurullo F. (2018). Exposing smart cities and eco-cities: Frankenstein urbanism and the sustainability challenges of the experimental city, *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 50, no. 1, pp. 73–92. DOI: [10.1177/0308518X17738535](https://doi.org/10.1177/0308518X17738535).
- Gardner N., Hespanhol L. (2017). SMLXL: Scaling the smart city, from metropolis to individual, *City, Culture and Society*. DOI: [10.1016/j.ccs.2017.06.006](https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.06.006).
- Irazábal C., Jirón P. (2021). Latin American smart cities: Between worlding infatuation and crawling provincialising, *Urban Studies*, vol. 58, no. 3, pp. 507–534. DOI: [10.1177/0042098020945201](https://doi.org/10.1177/0042098020945201).
- Charnock G., March H., Ribera-Fumaz R. (2021). From smart to rebel city? Worlding, provincialising and the Barcelona model, *Urban Studies*, vol. 58, no. 3, pp. 581–600.
- Jameson S., Richter C., Taylor L. (2019). People's strategies for perceived surveillance in Amsterdam Smart City, *Urban Geography*, vol. 40, no. 10, pp. 1467–1484.
- Tolstikov V.S. (2012). The sociocultural environment of the closed cities of the Urals, *Bulletin of the SUSU. Series: Socio-Humanities*, no. 10 (269). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnaya-sreda-zakrytyh-gorodov-urala> (accessed 16.03.2022).
- Handozhko R.I. (2016). The territory of the political anomaly: party life in the Soviet nuclear city of the 1950-1960s, *Steps*, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territoriya-politicheskoy-anomalii-partiynaya-zhizn-v-sovetskom-atomnom-gorode-1950-1960-h-godov-1> 16.03.2022).
- Lazarenko V.A. (2018). Social development of the cities of nuclear power industry in Russia (on the example of Desnogorsk), *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, sociological and economic sciences*, no. 1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-razviti-gorodov-atomnoy-elektroenergetiki-rossii-na-primere-desnogorska> (accessed 16.03.2022).
- Rhodes R. (2015). Why the Manhattan Project should be preserved, *Bulletin of the Atomic Scientists*, vol. 71, no. 6, pp. 4–10. DOI: [10.1177/](https://doi.org/10.1177/)

0096340215611077.

15. Zverev A.I., Karachkov S.M. (2012). Ural closed cities on the way of leaving the crisis: search for social roots of problems, *ISOM*, no. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uralskie-zakrytye-goroda-na-puti-vyhoda-iz-krizisa-poisk-sotsialnyh-korney-problematiki> (accessed 16.03.2022).

16. Rosatom in 2021 allocated more than 300 million rubles to develop the infrastructure of Novouralsk, News of the portal “Atomic Anegria 2.0.” 2022. March, 16. URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2022/03/16/122864>.

17. Karachkov S.M. (2013). The development of the model of social management of the Ural “nuclear” closed cities at the present stage, *Theory and practice of social development*, no. 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiemodeli-sotsialnogo-upravleniya-uralskim-atomnym-zato-na-sovremennom-etape> (accessed 16.03.2022).

18. Steenbergen B. (2018). The condition of Citizenship: An Introduction. SAGE.

19. Amantaev A.A. (2017). Problems in the theory of project management, *Economics and Management*, no. 3, pp. 46–53.

20. Makovkina S.A., Trofimova O.M. (2016). Implementation of project management standards in state and municipal management, *Management Issues*, no. 4. URL: <https://journal-management.com/issue/2016/04/07>.

21. Koroleva E.N., Sheptukhina L.I., Sheptukhin A.N. (2017). Modern cities development strategies. Saint Petersburg: Info-da. 214 p.

22. Kostin V.A., Kostina N.B. (2007). Strategic management. Ekaterinburg: UAPA. 167 p.

23. Kostina N.B., Duran T.V., Kalugina N.M. (2017). Management theory. Moscow: Infra-M. 256 p.

24. Kostin V.A. (2001). Management theory. Ekaterinburg: UAPA. 217 p.

25. Karachkov S.M. (2013). The development of the model of social management of the Ural “nuclear” closed cities at the present stage, *Theory and practice of social development*, no. 12. url: <http://teoria-practica.ru/vipusk-12-2013> (accessed 13.10.2021).

26. Zverev A.I., Karachkov S.M. (2021). Nuclear closed city as a special type of single-industry town: prospects and problems of development, *Izvestia of the University of Saratov. New series. Series: Sociology. Political science*, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/atomnyy-zato-kak-osobyi-tip-monogoroda-perspektivy-i-problemy-razvitiya> (accessed 13.10.2021).

27. The draft version of the collection on the history of the mastery of atomic energy in the USSR, no. 350.

28. Nuclear project of the USSR: Documents and materials. In 3 vols. Edited by L. D. Ryabev. Moscow, Sarov, 1998–2010.

29. Melnikova N.V. (2019). The “nuclear” identity of the inhabitants of the closed atomic cities of Russia, *Scientific Notes of the OSU. Series: Humanitarian and social sciences*, no. 3 (84). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/atomnaya-identichnost-zhiteley-zakrytyh-atomnyh-gorodov-rossii> (accessed 20.02.2022).

30. Zverev A.I., Karachkov S.M. (2012). The corporate model of the social management of atomic closed cities: the base for theoretical reconstruction, *The Manager*, no. 9-10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-model-sotsialnogo-upravleniya-atomnym-zato-osnovaniya-teoreticheskoy-rekonstruktsii> (accessed 13.10.2011).

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Aleksey I. Zverev** – Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia); [zvereff@ya.ru](mailto:zvereff@ya.ru). ORCID: 0000-0001-5586-6985.

## **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.

### **Требования к структуре статьи**

- постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями;
- анализ последних исследований и публикаций, где заложены основы решения данной проблемы, на которые опирается автор;
- выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается данная статья;
- формулировка целей статьи (постановка задания);
- изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов;
- выводы из данного исследования и перспективы дальнейшего развития в этом направлении.

### **Требования к оформлению статьи**

Объем статьи должен составлять не менее 0,75 п.л. (30 тыс. знаков) и не более 1 п.л. (40 тыс. знаков). 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 25 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.

Помимо текста статьи автором представляются **на русском и английском языках:**

а) *аннотация с обязательным указанием названия статьи*

Рекомендуемый порядок изложения информации:

1) постановка проблемы – формулировка научной проблемы, в настоящий момент не полностью решенной в теоретическом или практическом аспекте, по которой имеются несоответствия между теоретическими предпосылками и реальностью и пр.;

2) конкретная научная задача, позволяющая решить научную проблему;

3) методологическая база – изложение концептуально-теоретических основ исследования;

4) используемые материалы (информационная база), методы исследования; данная часть должна содержать подробное описание используемого инструментария, с помощью которого решается научная проблема, а также эмпирические результаты апробации предложенной методики;

5) основные результаты исследования (решение научной проблемы), область их применения; данная часть представляет собой развернутое описание личного вклада автора в исследуемую проблему;

6) выводы, позволяющие дать ответ на поставленную проблему и обозначить дальнейшие направления исследования.

Объем аннотации должен составлять от 200 до 300 слов. Текст аннотации 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), ORCID, ScopusID, ResearcherID (Web of Science) (при наличии),
- место работы (учебы) и занимаемая должность,
- ученая степень, ученое звание,
- почтовый адрес (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](mailto: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: 24.11.2022. Формат 60 × 84 1/8.

Гарнитура Minion. Усл. печ. л. 11,25. Уч.-изд. л. 8,25. Тираж 999.

Цена свободная.

Отпечатано в Уральском институте управления – филиале РАНХиГС.

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

